

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení úrovně kvality služeb

Assessing the Level of Service Quality

Student:	Libuše Ohrádková
Vedoucí bakalářské práce:	doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Libuše Ohrádková**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**
Specializace: **00 Ekonomika podniku**
Téma: **Hodnocení úrovně kvality služeb**
Assessing the Level of Service Quality

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika společnosti
 3. Teoretická východiska pro hodnocení kvality služeb
 4. Analýza a vyhodnocení dat
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

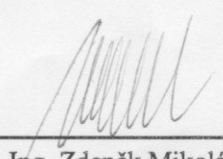
FREHR, H. *Total Quality Management*. Přel. Z. Petruželka. 1. vyd. Brno: UNIS, 1995. 253 s. ISBN 3-446-17135-5.
NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu kvality*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
SCHNEIDER, B.; WHITE, S. S. *Service Quality: Research Perspective*. California: SAGE Publications, 2004. 185 s. ISBN 0-7619-2147-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

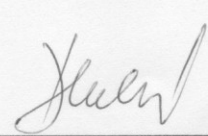
Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 11.05.2011


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením svého vedoucího bakalářské práce a za použití uvedené literatury.

V Ostravě dne

.....

Libuše Ohrádková

Obsah

1. Úvod	1
2. Charakteristika společnosti Fabory CZ Holding s. r. o.	2
2.1 Historie firmy	3
2.2 Služby poskytované firmou Fabory CZ Holding s. r. o.	5
2.2 Systém řízení jakosti společnosti Fabory	6
3. Teoretická východiska pro hodnocení kvality služeb	7
3.1 Služby	7
3.1.1 Variabilita	7
3.1.2 Nehmotnost	8
3.1.3 Neoddělitelnost	8
3.1.4 Pomíjivost	9
3.2 Členění služeb	9
3.3 International Organization for Standardization	10
3.4 Kvalita	11
3.5 Řízení jakosti	12
3.5.1 Tři koncepty systému řízení jakosti	13
3.6 Výzkum spokojenosti zákazníka	16
3.6.1 Definování problému a stanovení cílů výzkumu spokojenosti	17
3.6.2 Vytvoření plánu získání dat	17
3.6.3 Analýza a interpretace zjištěných dat	25
4. Analýza a vyhodnocení dat	30
4.1 Metody výzkumu spokojenosti zákazníka	30
4.2 Výsledky dotazníkového šetření	30
4.2.1 Hodnotící otázky	31
4.2.2 Identifikační otázky	38
4.3 Návrhy a doporučení	41
5. Závěr	44
Seznam použitých pramenů a literatury	
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

V dnešním konkurenčním boji získává pojem kvalita nový rozměr. Společnosti zavádějí systémy managementu kvality, certifikují se a dalšími způsoby dělají vše pro to, aby přesvědčily zákazníka, že právě ony jsou ty nejlepší, že jsou ty, které produkují nejvyšší kvalitu výrobky a poskytují nejvyšší služby. Kvalita byla důležitá vždy, již v 17. století se nekvalitní výrobky velmi tvrdě trestaly, ve výjimečných případech dokonce i smrtí, a to hlavně při výrobě zbraní v dobách válek.

Nejen v době ekonomické krize se musí podniky snažit být lepší než ty ostatní. Žádná společnost nemůže nikdy říct, že je ve všech ohledech dokonalá. Vždy je prostor pro zlepšování. Toto zlepšování však musí být neustálé, nikdy se nesmí zastavit.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení úrovně kvality služeb firmy Fabory CZ Holding s. r. o., která se zabývá prodejem spojovacích materiálů a nářadí a poskytováním služeb spojených se skladovým hospodářstvím.

Po úvodním představení této firmy a seznámení s její historií bude následovat charakteristika nejdůležitějších pojmů, týkajících se oblasti kvality služeb. Zde budou objasněny mj. teoretická východiska pro měření spokojenosti zákazníka, a to za pomoci tuzemské i zahraniční odborné literatury. Za použití těchto teoretických poznatků proběhne pomocí metod měření spokojenosti zákazníka analýza úrovně kvality služeb. Tato analýza bude provedena na základě vyhodnocení dat získaných dotazníkovým šetřením a prostřednictvím tabulkového procesoru Microsoft Excel, který velmi zjednodušuje práci s daty a umožňuje výsledky výzkumu zpracovat do přehledných a názorných tabulek a grafů.

Po provedené analýze budou podány návrhy a doporučení, jak stávající situaci společnosti Fabory CZ Holding s. r. o. zlepšit tak, aby byla úroveň kvality služeb co nejvyšší, a stejně tak zákaznicko vnímání této kvality. Poslední částí této práce je závěr, který shrnuje výsledky

2. Charakteristika společnosti Fabory CZ Holding s. r. o.

Firma Fabory Group byla založena v roce 1947 a je mezinárodní skupinou předních technických obchodních společností s více než 85 pobočkami ve 14 zemích světa a týmem 1700 odborníků na spojovací materiál. Tyto materiály jsou dodávány do celého světa pod obchodní značkou Fabory. Nejsou to však jen spojovací materiály, se kterými se obchoduje, ale také nářadí a další průmyslové produkty. Spolupráce, kvalita a know-how byly po dobu více než 60 let a stále jsou neodmyslitelnou součástí nabídky zákazníkům.

Fabory Group, která má své sídlo v nizozemském Tilburgu, zaměstnává 1750 zaměstnanců po celém světě, z toho v České republice více než 160. Na českém trhu působí tato firma od roku 1996 a její pobočky se nacházejí v Brně, Praze, Plzni, Hradci Králové, Kolíně, Liberci, Českých Budějovicích, Ostravě, Olomouci, Přerově a ve Zlíně. Tyto pobočky jsou specializovanými velkoobchody se spojovacím materiálem, nářadím a průmyslovými výrobky.¹

V roce 2008 proběhla fúze, která změnila název společnosti z Fabory – CZ, s. r. o. na Fabory CZ Holding s. r. o. Tato společnost má nyní sídlo Řípská 1153/20a, 627 00 Brno-Slatina. Ostravská pobočka, kde byla v rámci této práce hodnocena kvalita úrovně služeb, sídlí na ulici Oběžná 2103/16, 709 00 Ostrava. Tato pobočka byla založena v prosinci roku 2000 a v roce 2004 zde bylo centralizováno obchodní oddělení pro oblast Moravy. Cílem této centralizace bylo zefektivnění řízení, zvýšení produktivity a kvality práce a s tím související zlepšení servisu poskytovaného zákazníkům.² Tato pobočka poskytuje veškeré služby vyjmenované v kapitole 2.2 Služby poskytované firmou Fabory CZ Holding, s. r. o.

Společnost Fabory CZ Holding, s. r. o. (v dalším textu pouze Fabory) dosáhla v roce 2008 ztráty před zdaněním 92 623 tis Kč a to zejména z důvodu vysoké tvorby opravné položky k zásobám s ohledem na očekávaný ekonomický útlum a také z odpisů oceňovacího rozdílu k nabytému majetku v souvislosti s nákupem obchodního podílu Fabory - CZ s. r. o. a následnou fúzí. Z tabulky 2.1 lze vyčíst

¹ Fabory: Masters in Fasteners. www.fabory.cz.

² interní materiály Fabory CZ Holding, s. r. o.

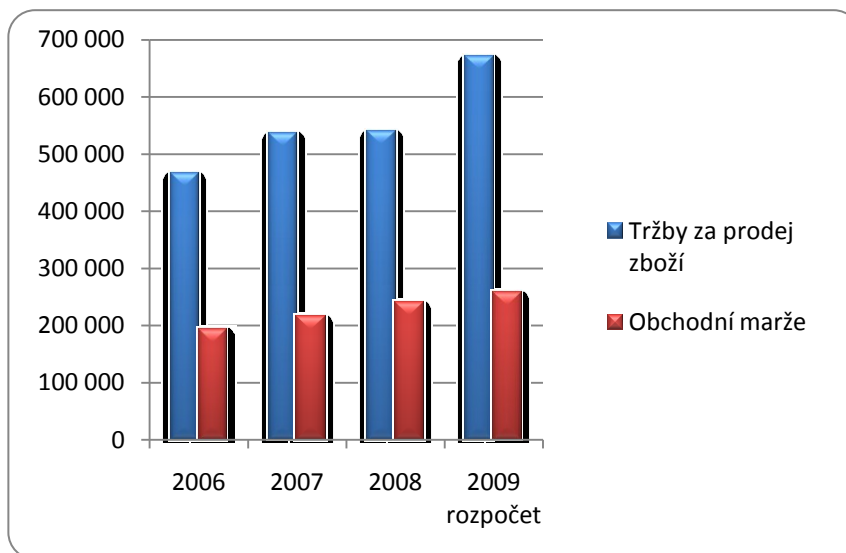
základní ekonomické ukazatele a v grafu 2.1 je přehledně viditelný vývoj těchto ukazatelů za roky 2006 až 2009, s tím, že rok 2009 je pouze rozpočtem na daný rok.

Tab. 2.1: Vývoj základních ekonomických ukazatelů (v tis. Kč)

Ukazatel / Rok	2006	2007	2008	2009 rozpočet
Tržby za prodej zboží	466 270	536 507	540 374	671 374
Obchodní marže	192 619	215 806	240 657	257 149
HV před zdaněním	67 886	53 114	-84 797	-22 037

Zdroj: interní materiály společnosti Fabory CZ Holding, s. r. o.

Graf 2.1: Vývoj základních ekonomických ukazatelů



Zdroj: interní materiály společnosti Fabory CZ Holding, s. r. o.

2.1 Historie firmy

10. března 1947 založil J.M. Borstlap se svými syny Karlem a Joopem v holandském přímořském městě Scheveningen společnost Borstlap & Sons. Jejich velkoobchod začal brzy prodávat většinu svých produktů pod značkou *Fabory*.

Stěhování do Tilburgu

Společnost rychle rostla a po otevření několika poboček v Den Hague přesunula v roce 1968 rodina Borstlap své aktivity do Tilburgu. Pokračující růst a několik obchodních akvizic vyústilo v založení skupiny The Borstlap Masters in Fasteners Group, ve jméno na celém světě spojované s produkty vysoké kvality.

Z Borstlap se stává FABORY

Poslední člen rodiny Borstlap aktivně působící ve společnosti byl John Borstlap, který opustil firmu v roce 1999. V roce 2006 bylo pro zvýšení jednotné identity jméno společnosti změněno z Borstlap na *Fabory*. Přispělo to také ke zjednodušení výslovnosti za hranicemi Holandska. Oswald van den Belt je generálním ředitelem *Fabory* od roku 2008.

Celosvětová přítomnost

Firma *Fabory* je mezinárodně úspěšná a je nyní zastoupená ve čtrnácti zemích na více než 100 místech: prodejnami *Fabory Centres* a národními prodejními kanceláři. Nejen v Evropě, ale také v USA, Kanadě a Číně. V budoucnu plánuje *Fabory* stále dál expandovat.

Společnost Fabory CZ Holding, s. r. o. je součástí obrovského koncernu BMF (Borstlap Masters in Fasteners), který, jak již bylo výše uvedeno, působí po celém světě. Následující tabulka 2.1.1 obsahuje výčet všech společností patřících do koncernu BMF k 31.12. 2008.

Tabulka 2.2: Společnosti patřící do koncernu BMF

Název společnosti	Vztah
BMFGH B.V. (NL)	Mateřská společnost
Borstlap International B.V. (NL)	Mateřská společnost
BMF Finance B.V. (NL)	Sesterská společnost
FABORY Centres Belgium N.V. (BE)	Sesterská společnost
FABORY Nederland B.V. (NL)	Sesterská společnost
FABORY – Slovakia, s. r. o. (SK)	Sesterská společnost
FABORY Kötöelem Kereskedelmi Kft. (HU)	Sesterská společnost
FABORY Poland Sp. z. o.o (PL)	Sesterská společnost
FABORY Portugal LDA. (PR)	Sesterská společnost
FABORY s.r.l. (RO)	Sesterská společnost
FABORY Bulgaria EOOD (BG)	Sesterská společnost
BOPAC CO. LTD. (CHINA)	Sesterská společnost

FABORY USA LTD. (USA)	Sesterská společnost
FABORY Canada Inc (CAN)	Sesterská společnost
FABORY France SA (F)	Sesterská společnost

Zdroj: interní materiály společnosti Fabory CZ Holding, s. r. o.

2.2 Služby poskytované firmou Fabory CZ Holding s. r. o.

Jako specialisté na spojovací materiál nabízí *Fabory* svým klientům také každodenní poradenství týkající se všech aspektů použití spojovacího materiálu. Témata sahají od montáže, upevňování až po ochranu před korozi. Všichni zaměstnanci *Fabory* jsou kvalifikovaní a své znalosti o nejnovějším vývoji průběžně doplňují pomocí interních školicích programů.

Jejich služby však nekončí pouze nalezením nejvhodnějšího spojovacího materiálu pro danou aplikaci, ale můžou pomoci od fáze identifikace potřebné položky až po konečnou montáž produktu. Vyvinuli proto mnoho služeb zaměřených na zvyšování efektivnosti a redukci nákladů tak, že objednávání spojovacího materiálu, příjem a interní transport budou minimalizovány.

Úkolem každé organizace je nastavit obchodní procesy tak efektivně, jak je to jen možné. To platí zvláště pro výrobní proces, kde je naprosto nezbytné mít správné položky dostupné ve správný čas. Firemní odborníci jsou si vědomi této potřeby a berou nákupní a logistické procesy jako hlavní náplň svého zákaznický orientovaného servisu. Servisu, který představuje více než jen kontrolu skladových zásob, ale také kompletní péči o skladové hospodářství přesně podle specifických potřeb zákazníka. To ušetří klientovi peníze a ten bude mít jistotu, že má vždy ten správný spojovací materiál na skladě. Tak si může užívat pohodlí spojené s profesionálními dodávkami spojovacího materiálu a soustředit se na své klíčové aktivity.³

Fabory dodává svoje produkty podle různých logistických konceptů, jako je Two Bin, Delivery On Line (D.O.L.), projektově orientované dodávky za účelem optimalizace celého projektu, od vzniku požadavku na produkt až po finální montáž.

³ Fabory: Masters in Fasteners. www.fabory.cz

Proto se zákazník může spolehnout na profesionální podporu od každé z 85 mezinárodních poboček.

A protože cílem každé firmy je neustálé zlepšování, rozhodla se i společnost Fabory podpořit svůj systém řízení kvality certifikátem, který je uveden v příloze č. 2.

2.2 Systém řízení jakosti společnosti Fabory

Systém řízení jakosti Fabory byl schválený auditorskou firmou KEMA podle normy ISO 9002:1994 v roce 1998 a od té doby Fabory pravidelně obhájí udělený certifikát bez jakýchkoliv připomínek. "*FABORY* - Guarantee for Quality" - platí nejen v oblasti kvality produktů, ale i systémového řízení podle vysokých standardů.

V červnu 2010 se společnost rozhodla pro další krok ke zlepšení systémů a procesů a uzavřela spolupráci na další roky s renomovanou společností TÜV. Firma Fabory úspěšně splnila požadavky podle nové normy ČSN EN ISO 9001:2009 a prokázala tak schopnost trvale poskytovat služby odpovídající očekáváním zákazníků, kdy prvořadým cílem je zvyšovat úroveň služeb a tím také jejich spokojenost.⁴

⁴ Fabory: Masters in Fasteners. www.fabory.cz

3. Teoretická východiska pro hodnocení kvality služeb

3.1 Služby

„Služby zákazníkům jsou jako neustále ustupující obzor. Dnešní vysoké standardy mohou být během několika let považovány za nízké. Neustálé zlepšování služeb je proto nutností.“⁵

Službami všeobecně rozumíme aktivity či užitky nabízení k prodeji, které mají nehmotnou povahu. Služby nelze skladovat, dále s nimi obchodovat, převádět k nim vlastnické právo a předem si je vyzkoušet tak, jak to lze u výrobků.

Je velmi obtížné zjistit kvalitu služby dřív, než je poskytnuta. Proto zákazníci získávají přehled o dané službě například podle doporučení od známých, z různých internetových recenzí, z renomé firmy, ale také z toho, jak své služby inzeruje a co slibuje samotný podnik. Proto by se podnik měl ujistit, že neslibuje víc, než dokáže splnit, a že je schopný dostát svým závazkům, ke kterým se zavazuje například v reklamě. Navíc není snadné služby reklamovat. Vadný výrobek vrátíte, ale jak vyreklamujete to, že jste při shlédnutí divadelní hry nepocítili očekávaný zážitek, či že Vás kadeřnice neostříhala úplně podle Vašich představ.

Abychom služby správně pochopili, je nutné si nejprve vyjasnit jejich nejdůležitější vlastnosti. Tyto charakteristiky jsou čtyři: variabilita, nehmotnost, neoddělitelnost a pomíjivost.

3.1.1 Variabilita

Služba je proměnlivá, to znamená, že stejnou službu nemusíme vždy obdržet v úplně stejném provedení. Například lekce angličtiny bude jiná s každý lektorem, který ji bude učit. Jeden bude používat speciální výukovou metodu, druhý se bude méně usmívat, třetí bude studenty více chválit. Ale i kvalita jednoho lektora se bude v čase lišit v závislosti na jeho duševním rozpoložení, únavě a dalších okolnostech.

⁵ FREEMANTLE, D. *Bezkonkurenční služby zákazníkům: Test kvality*. Praha: Management Press, 1996.

Také zákazník se často stává součástí služby; například v kadeřnictví, fitness centru. A protože jsou zákazníci rozdílní, každý má jiné požadavky a očekávání, různorodost služeb se ještě umocňuje a ztěžuje jejich standardizaci.

Producenti služeb bojují s variabilitou například vytvářením norem chování zaměstnanců, jejich výchovou a vzděláváním. A naopak zákazník může snížit variabilitu požadované služby tím, že dá přednost pobočce známé „franchízy“ spíše než nákupu u neznámého prodejce.

3.1.2 Nehmotnost

Podle B. Schneidera a S. Whiteové je definující vlastností služby neuchopitelnost. Čisté služby se nelze dotknout, skladovat ji, vidět či slyšet. Příkladem čisté služby je zážitek, například poslech symfonického orchestru hrajícího Beethovena nebo sledování herců v Shakespearově hře. Tyto služby, pokud je v divadle osobně zažijete, jsou definovány zpracováním hudebníků a herců. Nemají žádné uchopitelné atributy, které si lze vzít domů, později si je znovu prohlédnout, nebo se jich dotknout.

Neuchopitelnost zážitku je významná především pomyšlením na to, jak se dá srovnat večer na symfonickém koncertu, když si zakoupíte nahrávku přímo konkrétní skladby. Zatímco hudba samotná může být zachycena na CD, zážitek z účasti na koncertu zachytit nelze.

3.1.3 Neoddělitelnost

Čisté služby nelze oddělit od jejich poskytovatelů, kteří jsou často součástí služby samotné. Tyto služby jsou, tak jako v předchozím případě Shakespearova hra či poslech koncertu, produkovány organizacemi a přijímány zákazníky ve stejnou dobu. Poskytování a spotřebovávání služby probíhá naráz. To však také znamená, že nelze vytvořit službu, zkontrolovat, zda je bez vad a teprve poté ji poskytnout zákazníkovi. Jediná možnost jak eliminovat riziko nespokojenosti zákazníka je, že budeme aplikovat systém řízení kvality: pracovníci budou zkušení, perfektně vyškolení, bude probíhat komunikace na obou stranách, podniky nebudou orientovány na zisk, ale na zákazníka a mnoho dalšího. O řízení kvality se dozvíme v kapitole 3.5 *Řízení jakosti*.

3.1.4 Pomíjivost

Pomíjivost služeb vychází z toho, že služby nelze skladovat. Například každý hotelový pokoj, který v daný den nebude obsazen, už se vícekrát nevrátí. Nemůže se někam uschovat a použít, až když bude kapacita hotelu plná. Je velmi těžké sladit poptávku s nabídkou a najít jejich rovnováhu.⁶

Kvůli pomíjivosti se organizace musí snažit maximalizovat počet svých zákazníků, jimž bude služba poskytnuta. Proto firmy poskytují slevy, věrnostní balíčky a akce typu „Happy Hours“ a „Buy one get one free“. Maximalizací zákazníků také maximalizují svůj zisk. Z toho důvodu restaurace v dobách oběda najímají brigádníky, přepravní společnosti posílí přeplněný spoj autobusem navíc a v dopolední hodiny, kdy do kin nechodí mnoho lidí jsou poskytovány slevy.

3.2 Členění služeb

Rozdělení služeb může být dle mnoha kritérií. V následujícím textu jsou vyjmenovány ty nejdůležitější:

Dle podílu hmotného produktu na službě

- pouze hmotné zboží – židle, postel, kabát
- hmotné zboží s doprovodnými službami – auto a jeho servis, káva v kavárně + obsluha
- služba s doprovodnými produkty – hotel + hotelové šampóny a mýdla, dálková přeprava autobusem + občerstvení
- čistá služba – masáže, poradenství, koncert

Dle místa poskytnutí

- tržní – setkává se nabídka s poptávkou, služby se smění za peníze
- netržní – služby veřejné, nelze z jejich užívání nikoho vyloučit, služba je nedělitelná a jejím užíváním jí neubývá: policie, veřejné osvětlení, pozemní komunikace, obrana

⁶ SCHNEIDER B.; WHITE, S. *Service Quality: Research Perspectives*. California: SAGE Publications, 2004.

Dle distribuce

- přímý kontakt se zákazníkem – lékařské ošetření, masáže
- využití moderních technologií – internet, telefon, teleshopping
- poskytovatel přichází za zákazníkem – úklid domácnosti, instalace alarmu
- zákazník přichází za poskytovatelem – kadeřník, banka, hotel

Dle cílového zákazníka

- služby pro spotřebitele (trh B2C – Business to customer)
- služby pro organizace (trh B2B – Business to business)

Nejen v době ekonomické krize je třeba zlepšovat kvalitu služeb. Pokud chce být jakákoliv společnost konkurenceschopná, musí dbát o neustálé zlepšování. Toto zlepšování může probíhat mj. formou zavádění norem a certifikace podnikových procesů, které jsou v dnešní době spíše samozřejmostí než něčím ojedinělým. Největší organizací věnující se vytváření norem je Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization).

3.3 International Organization for Standardization

International Organization for Standardization (dále jen ISO) je nevládní mezinárodní organizací pro normalizaci, která byla založena 23. února 1947 a má sídlo v Ženevě. Tato organizace je největší organizací zabývající se vývojem a publikací mezinárodních norem a jiných dokumentů v oblastech normalizace, vyjma elektrotechniky.

V současnosti existuje více než 18.000 norem ISO. Tyto normy jsou velice důležité, protože zajišťují požadované vlastnosti produktů a služeb jako například kvalitu, bezpečnost, zaměnitelnost a hospodárnost. Standardy také usnadňují obchod, chrání spotřebitele, a poskytují vládě technické zázemí pro posuzování shody, a pro legislativu zaměřenou na bezpečnost, zdraví a životní prostředí.⁷

⁷ Discover ISO. *International Organization for Standardization*. www.iso.org.

Firma, která chce poskytovat kvalitu v oblasti služeb zákazníkům by jistě měla implementovat normy jakosti řady ISO 9000, které poskytují osvědčený rámec pro přijetí systematického přístupu k řízení procesů tak, aby se zvyšovala spokojenost zákazníků.

3.4 Kvalita

Norma ČSN EN ISO 9000:2006 definuje kvalitu (respektive její synonymum jakost) jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků. Těmito inherentními znaky jsou myšleny vnitřní vlastnosti výrobků, jako např. kofein u kávy, množství alkoholu ve slivovici apod.

Zatímco definování pojmu *kvalita* se může zdát na první pohled velmi jednoduché, je obtížné ustanovit jedinou univerzální definici. Lze ale jednoduše říci, že výrobek (služba) je kvalitní, pokud tak řekne zákazník.⁸ Ten posuzuje kvalitu na základě mnoha hledisek (požadavků). Tyto požadavky mohou mít pro různé zákazníky různé váhy i jinou míru důležitosti, ale základní požadavky obvykle jsou:

- dostupnost (jak dlouho zákazník čeká, umístění provozovny)
- spolehlivost (služba poskytnuta v dohodnutém čase, v odpovídající kvalitě)
- chování personálu (zdvořilost, vzhled, profesionalita, individuální přístup)
- komunikace (call centra, vyřizování dotazů, poskytování informací)
- platební podmínky (prodej na splátky, množstevní slevy)

Jakost popisujeme kvantitativními a kvalitativními charakteristikami. “*Charakteristiky kvantitativní* (též nazývané *parametry*) mají povahu veličin, které lze měřit (např. rychlost, hmotnost, rozměr apod.). Vyjadřují se např. jmenovitými hodnotami, mezními odchylkami a tolerancemi. *Charakteristiky kvalitativní (atributy)* měřit nelze, jejich úroveň se určuje subjektivně pomocí hodnotících stupnic (jde např. o vzhled, chuť, vůni apod.).“⁹

⁸ SCHNEIDER B.; WHITE, S. *Service Quality: Research Perspectives*. California: SAGE Publications, 2004.

⁹ MACUROVÁ, P. *Základy managementu jakosti*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 1997.

Všude, kde je to možné, se snažíme nahradit charakteristiky kvalitativní charakteristikami kvantitativními, neboť měření jakosti je východiskem pro její zlepšování. *Kdo neměří svůj výkon, nemůže se zlepšovat.*

„Jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniků. Toto konstatování není v žádném případě přehnané. Firmy s moderními systémy managementu jakosti skutečně dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než firmy s tradiční orientací na zabezpečování jakosti prostřednictvím technické kontroly. Systém jakosti se totiž projevuje svými pozitivními účinky jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí. Interní účinky systému jakosti se obvykle projevují rychleji než účinky externí: klesá podíl neshod na celkových výkonech, stoupá výtěžnost materiálů i účinnost vnitropodnikových procesů, protože se zvyšuje rozsah napoprvé správně provedené práce. To vše vede k zvyšování produktivity a redukci nákladů.

Dominantním externím účinkem systému jakosti je stoupající míra spokojenosti a loajality zákazníků, ať už jde o individuální klienty nebo průmyslové odběratele.“¹⁰

3.5 Řízení jakosti

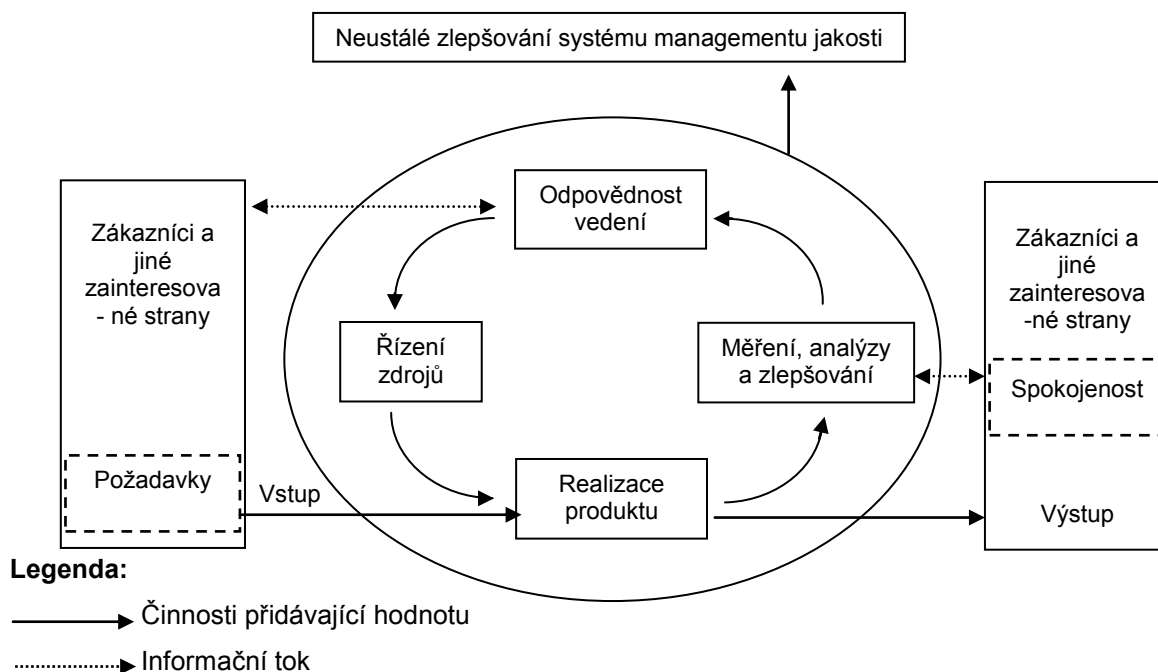
Podle S. Mizuna není řízení jakosti nic ukončeného a celistvého, ale je to spíše něco, co se pořád mění a vyvíjí. Řízení jakosti je v podnicích zaváděno již několik desetiletí, ale stále je co zlepšovat.

Systémem řízení jakosti rozumíme organizační strukturu, zodpovědnost, postupy, procesy, zdroje a prostředky spojené se zavedením řízení jakosti do praxe.¹¹

Systém managementu kvality tedy není pouhá kontrola, zda má produkt správnou jakost, ale zahrnuje všechny dílčí procesy, které na sebe navazují, jak je vidět na obrázku 3.1 ⁷

¹⁰ NENADÁL, J.; NOSKIEVIČOVÁ, D. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. Praha: Management Press, 2007. 282 s.

¹¹ MACUROVÁ, P.; a kol. *Řízení jakosti*. Ostrava: VŠB, 1992.



Obr. 3.1 Procesní model systému managementu jakosti

Zdroj: J. Nenadál – Měření v systémech managementu jakosti, 2007, str. 26

Z tohoto obrázku vidíme, že zákazníci figurují v celém procesu jak na vstupu tak výstupu. Na vstupu zadávají své požadavky na produkt, či službu a na výstupu je pomocí metod měření a analýzy monitorováno, jak byli s produktem spokojeni a nakolik bylo splněno jejich očekávání.

3.5.1 Tři koncepce systému řízení jakosti

Existují tři hlavní koncepce systémů řízení jakosti. Těmito koncepcemi jsou:

- koncepce podnikových standardů
- koncepce Total Quality Management
- koncepce dle norem ISO řady 9000.

Koncept podnikových standardů

Pokud podnik zavede řízení jakosti na bázi podnikových standardů, musí se těmito standardy řídit i všichni jeho dodavatelé, aby byly už i materiály zadávané do výroby v požadované kvalitě. Tyto standardy jsou mnohem náročnější než normy

ISO. Několika nejznámějšími podnikovými standardy jsou API standardy v ocelářském průmyslu, ASME kódy v oblasti těžkého strojírenství, směrnice AQAP pro zabezpečování jakosti v rámci NATO a také Fordův standard Q101 pro automobilový průmysl.

Koncepce Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) vznikl začátkem sedmdesátých let minulého století pro celopodnikové řízení jakosti v Japonských firmách. Dnes už je rozšířenější, avšak je považována spíše za filozofii managementu. V Evropě je tato filozofie realizována podle EFQM Modelu Excelence. Podle H. Frehra TQM neobsahuje žádné revoluční nebo dosud neznámé prvky. Jedná se pouze o systematické a důsledné uplatňování několika metod, jasně zaměřených na jakost a spokojenost zákazníků. Rozhodujícím motorem je přijetí těchto metod managementem.

Total Quality Management (komplexní management jakosti) je „přístup vedení organizace zaměřený na jakost, založený na účasti všech jejích členů a mající za cíl dlouhodobou prosperitu docilovanou spokojeností zákazníků a prospěchem členů organizace a společnosti“¹².

Nejpodstatnější věcí na TQM je *nová podniková kultura*. V tomto systému nejde pouze o to dodržovat psané normy, předpisy a postupy jako v koncepci norem ISO. Princip TQM je založen na motivaci, pochopení filozofie TQM a sžití s cíli jakosti podniku. Jakost musí být chápána jako klíčový faktor přežití firmy a současně jako způsob života. Jde o celopodnikovou záležitost, od vrátného přes řidiče až po vrcholového manažera.

Nová podniková kultura se vyznačuje těmito rysy:

- Do rozhodování na všech úrovních v podniku je promítnut aspekt jakosti
- Každý pracovník chápe navazující proces jako svého interního zákazníka
- Jakost je nejen produkována, ale také nekompromisně vyžadována.
- V podniku se nezakrývají problémy
- Jakost je na všech úsecích měřena a vyhodnocována

¹² MACUROVÁ, P. *Základy managementu jakosti*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 1997. Str. 17

- Management se podrobuje pravidelnému auditu
- Existuje soulad mezi slovy a činy

Koncept na základě norem ISO

V r. 1987 poprvé zveřejnila Mezinárodní organizace pro standardizaci sadu norem ISO, které se nezabývaly technickými požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně na požadavky na systém – systém jakosti. Původně šlo o pětici norem označovaných jako normy ISO řady 9000.¹³

Tyto normy mají univerzální charakter. To znamená, že jsou platné pro všechny typy organizací, ať už se věnují poskytování služeb, výrobě, jsou to velké či malé podniky.

Důležitou skutečností je, že normy ISO nejsou závazné, jsou pouze doporučující. Ale pokud už se podnik zaváže k systému řízení jakosti dle norem ISO, jsou pro něj pak tyto normy závazným předpisem. Tyto standardy jsou však pouze minimem požadavků na kvalitu, měly by být doplněny a upřesněny například podnikovými normami a předpisy.

Nejdůležitějšími principy řízení jakosti dle norem ISO jsou tyto:

- zaměření na zákazníka
- vedení a řízení zaměstnanců
- zapojení zaměstnanců
- procesní přístup
- systémový přístup managementu
- neustálé zlepšování
- přístup k rozhodování zakládající se na faktech
- vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

„Zkušenosti ukazují, že ani striktní uplatňování požadavků norem ISO nedokáže garantovat základní cíl účinného managementu jakosti, tj. plnou spokojenost a loajalitu zákazníků i dobré ekonomické výsledky. Naopak, jsou známy případy, kdy firmy s certifikátem systému jakosti podle norem ISO hospodářsky

¹³ NENADÁL, J.; NOSKIEVIČOVÁ, D. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. Praha: Management Press, 2007.

zkolabovaly. Celá koncepce ISO tak musí být chápána pouze jako začátek cesty ke špičkové jakosti!“¹⁴

3.6 Výzkum spokojenosti zákazníka

Pro výzkum spokojenosti zákazníka je důležité si uvědomit, kdo je naším zákazníkem. Podle Nenadála je zákazník „každý, komu firma odevzdává výsledky vlastní práce.“¹⁵ Každá organizace může mít dva typy zákazníků: interní a externí. Interními zákazníky samozřejmě chápeme samotné zaměstnance firmy, pracovníky na následujícím pracovišti, kteří používají výsledky práce jako vstupy svých procesů. Externími zákazníky jsou jiné organizace či osoby, které ovšem nemusí být vždy konečnými uživateli výstupů.

„Každý zákazník si na základě svých vlastních potřeb, zkušeností a z okolí získaných informací vytváří individuální ideál, reprezentovaný tzv. očekávanými výkony svých dodavatelů. V okamžiku koupě a při využívání výrobků pak vnímá reálnou výkonnost. Čím menší bude rozdíl mezi vnímanou realitou a očekáváním zákazníka, tím bude míra jeho spokojenosti vyšší. O naprosté spokojenosti zákazníků se dá tak hovořit jedině v situaci, kdy vnímaná realita bude přinejmenším totožná s jejich očekáváním.“¹⁶

Může se stát, že poskytnutá služba bude na vynikající úrovni, ale náročný zákazník ji ohodnotí pouze jako dobrou. Naopak existují zákazníci, kteří jsou spokojeni téměř se vším, přestože to nemá odpovídající kvalitu.

Zpětná vazba na zákazníky je velmi důležitá. Bez ní se nelze dozvědět, jaká je úroveň kvality služeb, v čem a hlavně jak se zlepšit. Proto jak tvrdí D. Freemantle: „Bez fungující zpětné vazby od vašich zákazníků nelze služby zlepšit“¹⁷.

¹⁴ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001. Str. 23.

¹⁵ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. Str. 67.

¹⁶ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001. Str.132.

¹⁷ FREEMANTLE, D. *Bezkonkurenční služby zákazníkům: Test kvality*. Praha: Management Press, 1996.

3.6.1 Definování problému a stanovení cílů výzkumu spokojenosti

Definování problému a určení cílů je nejdůležitějším bodem každého výzkumu. „Dobře definovaný problém je napůl vyřešený problém.“ Definování problému vysvětluje, jaký má výzkum účel, jakým směrem se bude ubírat a zároveň vymezuje jeho cíle, kterých má být dosaženo. Definice by neměla být příliš úzká, aby se při soustředění na jednu stránku problému nezapomnělo na další důležité věci a zároveň ani příliš široká, protože pak by byl výzkum nákladnější než je samotná hodnota informací.

V tomto kroku výzkumu se také určí další postup, metody a techniky výzkumu, velikost zkoumaného vzorku a způsob získávání a zpracovávání informací.

3.6.2 Vytvoření plánu získání dat

Pro vytvoření plánu je třeba vědět, jakým způsobem bude výzkum probíhat. Data můžeme získávat formou experimentu, pozorování či dotazování. V každém případě je nutné si stanovit, jaké informace budou potřebné a z jakých zdrojů je budeme brát. To znamená, zda budou primární či sekundární a jestli budou z externích či interních zdrojů. Primární informace jsou ty, které ještě nebyly nikde publikovány a jsou zjišťovány pro potřeby samotného výzkumu. Sekundární informace již byly zjišťovány v minulosti pro jiný účel a jejich získání je podstatně levnější než u primárních informací. Interní informace jsou shromažďovány uvnitř podniku. Mohou to být informace o dodavatelích, reklamace, smlouvy atd. „Kvalita těchto informací většinou přímo souvisí s kvalitou řízení podniku.“¹⁸ Externí informace, jak již vypovídá název, se shromažďují ze zdrojů mimo podnik.

Experiment

Podle Malého (2008, str. 85) jsou experimentálními metodami „metody založené na studiu vztahů mezi dvěma nebo více proměnnými za kontrolovaných podmínek“. Těmito kontrolovanými podmínkami je myšleno mimo jiné i prostředí experimentu, které má velký význam pro úspěšný průběh. V tomto prostředí musí být eliminovány vedlejší proměnné například právě prostředím tak, aby bylo možné kvantifikovat zkoumané vztahy mezi příčinou a jejím důsledkem. „Při aplikaci

¹⁸ MALÝ, V. *Marketingový výzkum: Teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2008. Str. 17

experimentálních metod je zpravidla do prostředí záměrně zasahováno. Činí se tak proto, aby byly pro všechny pokusné subjekty vytvořeny stejné podmínky a aby se vyloučil soustavný vliv vedlejších endogenních¹⁹ proměnných na výsledky experimentu.“²⁰

Existují dvě skupiny experimentů: terénní a laboratorní experimenty. Terénní experimenty se uskutečňují v přirozeném prostředí, kdy testovaný subjekt neví, že je účastníkem experimentu, a proto se chová přirozeně, což zvyšuje úroveň externí validity. Častou formou terénního experimentu je zkušební prodej nových výrobků či snižování a zvyšování cen výrobků a služeb. U takového experimentu zjišťujeme a evidujeme, zda se poté nákupní chování zákazníků změnilo a případně jak.

Laboratorní experimenty probíhají v umělém prostředí, kde subjekty ví o své účasti na experimentu, což však také může ovlivňovat jejich chování a reakce. Výhodou takového experimentu je vysoká interní validita, která sleduje, zda změny závislé proměnné mohou být připsány působení nezávislé proměnné. V laboratorních, a tedy kontrolovatelných podmínkách, lze snadno vyloučit působení nežádoucích faktorů. Laboratorní experimenty často využívají různých měřících zařízení, které monitorují fyziologické reakce testovaného objektu. Mohou monitorovat například pohyby očí, vlhkost kůže či změny magnetické rezonance mozku. Tento způsob experimentu je však velmi finančně nákladný a náročný na získávání takového vzorku respondentů, kteří budou ochotni takovéto testování podstoupit.

V experimentu jsou výstupem sledované charakteristiky, např. zda po snížení ceny či změně obalu výrobku stoupl objem prodeje, který ze dvou výrobků testované subjekty preferovaly apod. Tento způsob je však příliš zdoluhavý i finančně náročný.

¹⁹ vnitřních

²⁰ MALÝ, V. *Marketingový výzkum: Teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2008

Pozorování

„Pozorování je proces poznávání a zaznamenávání smyslově vnímatelných skutečností, aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností nějak zasahoval. Aplikace této metody většinou nevyžaduje přímý kontakt se zkoumanými objekty.“²¹

Tuto techniku sběru primárních informací zajišťují pozorovatelé nezávislí na objektu tak, že vzájemně neovlivňují a nepůsobí na sebe. Tato technika také může probíhat dvěma způsoby a to standardizovaně a nestandardizovaně. U standardizovaného je přesně stanovena doba a místo pozorování, jevy, které má pozorovatel pozorovat apod. U nestandardizovaného je určen pouze cíl pozorování, vše ostatní je na pozorovateli. Nevýhodou je, že výsledky takového pozorování nelze srovnávat s jinými pozorovateli. U obou typů pozorování se využívá záznamový arch, do kterého se zaznamenávají veškeré jevy a skutečnosti, které jsou tedy výstupem pozorování. Není tedy sestaven z otázek, ale pouze z jednoduchých položek, jako např. který výrobek si zákazník koupil, počet zakoupených kusů, čas nákupu, pohlaví pozorovaného apod.

Jednou z nevýhod pozorování je nemožnost získat informace o názoru a motivech chování zákazníků. Také nelze ovlivnit průběh pozorování, je nutné čekat až nastanou pozorované jevy. Proto je tento způsob časově a tím i finančně nákladný. Smyslem pozorování je především podložit určité zjištěné výsledky, tedy dokázat jejich správnost či nesprávnost. Proto se tato metoda často použita jako doplněk jiného způsobu výzkumu, jako například dotazování.

Dotazování

Dotazování je jednou z nejstarších technik výzkumu. První dotazníky byly sestavovány již v letech 1920 – 1930. Dotazování patří mezi nejrozšířenější a nejpoužívanější metody výzkumu a je to nejvhodnější přístup pro získávání popisných informací a primárních údajů. Pokud chce podnik získat informace o znalostech, postojích, a preferencích lidí, může se jich zeptat přímo.

Dotazování může být strukturované nebo nestrukturované. Strukturované dotazování využívá formální seznam otázek, které jsou kladeny všem respondentům

²¹ MALÝ, V. *Marketingový výzkum: Teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2008. Str. 46.

stejným způsobem. Nestrukturovaný průzkum dovoluje tazateli klást otázky a směřovat rozhovor podle reakcí respondenta.

Metoda dotazování může být přímá či nepřímá. Přímá metoda používá přímé otázky o konkrétním chování nebo názorech. Naproti tomu nepřímou metodou může tazatel zjistit důvody pro určité chování, které si zákazník sám ani neuvědomuje.

U dotazování rozlišujeme několik typů šetření. Jednou z nejdůležitějších věcí je, zda šetření bude vyčerpávající či výběrové. Vyčerpávající je takové, při němž se zjišťují hodnoty zkoumaných proměnných všech jednotek základního souboru bez výjimky. Největším kladem tohoto šetření je, že poskytuje podklady pro zcela přesné charakterizování základního souboru. Naopak při výběrovém šetření se vědomě předem počítá se zjišťováním hodnot jen u části jednotek výběrového souboru. Největším kladem výběrového šetření je jistě menší náročnost na čas a zpracování než u vyčerpávajícího šetření a tím nižší finanční náklady. Na druhou stranu záporem je, že pokud nezkoumáme celý základní soubor, mohou vzniknout odchylky od skutečných vlastností základního souboru, které nám zkreslují získané informace.

Dotazování může probíhat několika technikami:

- písemné dotazování
- osobní dotazování
- telefonické dotazování
- elektronické dotazování

Písemné dotazování obvykle probíhá tak, že se vytištěné dotazníky zasílají poštou či se dávají přímo do poštovních schránek. Respondent pak musí vyplněný dotazník zaslat zpět na uvedenou adresu, což zapříčiňuje největší nevýhodu této techniky a to nízkou návratnost takových dotazníků. Nechuť respondentů zasílat zpět vyplněné dotazníky se snaží firmy eliminovat zasíláním ofrankované obálky spolu s dotazníkem či zařazením dotazníků do slosování soutěže, kde mohou něco vyhrát.²² Výhodou písemného dotazování je relativně menší finanční náklady v porovnání s jinými metodami a také větší upřímnost odpovědí.

²² SVOBODOVÁ, H.; MYNÁŘOVÁ, L.; KAČER, R. *Marketingový výzkum*. Ostrava: VŠB – TOUT, 1994.

Osobní dotazování má podobu rozhovoru (interview) tazatele s respondentem. Tazatel čte otázky, případně i varianty odpovědí a zaznamenává respondentovy reakce (odpovědi). Takový rozhovor může být standardizovaný nebo nestandardizovaný. Standardizovaný má přesně stanovené otázky, na jejichž pořadí se trvá a také musí mít pokaždé stejnou formulaci. Nestandardizovaný (nestrukturovaný) nemá předem určeny závazné formulace a pořadí otázek. Přesto musí být připravený a promyšlený.

Pro osobní dotazování je velmi důležité mít dostatečný počet tazatelů, kteří budou náležitě vyškoleni.²³

Tazatelé mohou pozitivně či negativně ovlivňovat respondenty a jejich odpovědi. Mohou přesvědčit váhavé respondenty k účasti na dotazování, zmírnit jejich ostych, vysvětlit nejasnosti, ale na druhou stranu mohou různým způsobem pokládání a formulace otázek navádět dotazovaného k určité odpovědi, což ovlivňuje spolehlivost a validitu takových odpovědí. Další nevýhodou je také vysoká nákladovost spojená s velkým množstvím tazatelů, jejich školením, cestovními náhradami atd.

Telefonické dotazování propojené s počítačem se v průběhu času stalo velmi rychlým a levným způsobem získávání informací. Respondent má jistou anonymitu, takže snáze zodpoví otázky, na které by např. u osobního dotazování nezodpověděl. Tazatel čte otázky z monitoru počítače, kam následně i zaznamenává odpovědi. Počítač výsledky okamžitě zpracovává, takže odpadá proces přepisování dotazníků z papírové do elektronické formy. Je zde však větší možnost, že se v průběhu dotazování respondent rozhodne jej ukončit, aniž by se získala všechna potřebná data.

Elektronické dotazování spojuje výhody písemného a telefonického dotazování. Respondent při něm má své pohodlí a bezpečnost a zároveň na otázky odpoví upřímně a otevřeně. Dalšími výhodami jsou například rychlost, nízké náklady a také snadnost zpracování dat, kdy je po zodpovězení poslední otázky dotazník odeslán přímo do počítačového programu, který jej následně zpracuje. Nevýhodou je nedokončení vyplňování dotazníku v případě, že je účastník během výzkumu

²³ FORET, M. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, 2008.

vyrušen a nedokončí tak vyplňování dotazníku a také nemožnost pokládání otázek vyžadující spontánní odpovědi.

Dotazník

„Při tvorbě dotazníku je třeba si dávat pozor na jeho správné sestavení. Špatný dotazník může negativně ovlivnit získané informace a výsledky nemusí potom odpovídat potřebám a cílům výzkumu.“²⁴ Z toho je patrná důležitost tzv. pretestu, neboli předvýzkumu, kdy se testují dotazníky na menším vzorku respondentů, aby se zjistily případné nedostatky, nesrozumitelnosti či chybějící možnosti odpovědí. Po tomto pretestu se dotazník upraví tak, aby vyhovoval následnému výzkumu v terénu.

Dotazník musí vyhovovat základním požadavkům:

- 1) účelově technickým požadavkům – otázky by měly být formulovány a sestaveny tak, aby respondent odpovídal na to, co nás zajímá.
- 2) psychologickým požadavkům – vytvořit takové podmínky, aby se tento úkol zdál respondentovi snadný, příjemný a chtěný

Dotazník musí na první pohled upoutat grafickou úpravou, barvou i kvalitou papíru. Neméně důležitý je úvodní text, který by měl seznámit respondenta s účelem prováděného výzkumu a vysvětlit mu způsob vyplňování.

Náročnou záležitostí je stavba dotazníku, který musí mít správný sled otázek. Na začátku by měly být otázky úvodní, které jsou lehké a zajímavé. Následovat by měly otázky filtrační, které vyřadí respondenty, jejichž informace jsou pro nás nedůležité či zbytečné. Poté jsou zařazeny otázky specifické, jejichž odpovědi nás nejvíce zajímají a jsou pro daný výzkum stěžejní. Jako poslední se zařazují identifikační otázky, což jsou charakteristiky respondenta jako například věk, pohlaví, vzdělání apod.

Příliš mnoho otázek respondenta odradí, proto by jich měl dotazník mít dostatečný počet, abychom zjistili požadované informace, ale zase ne příliš, aby

²⁴ FORET, M. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, 2008. Str. 43.

respondenta nenudil, ale naopak ho motivoval k vyplňování. Foret (2008) udává optimální množství 40 – 50 otázek a doba vyplňování by podle něj neměla přesáhnout 20 minut.

Členění otázek

Otázky se člení do tří skupin: otevřené, uzavřené a polouzavřené. U otevřených otázek nepředkládáme žádné varianty odpovědí. Za otázkou necháme dostatečný prostor pro vyjádření respondenta svými slovy. Tyto otázky pokládáme, když chceme například zjistit spontánní znalost určitých produktů či značek. Otevřené otázky je však obtížné kvantifikovat, proto se používají spíše v psychologických výzkumech nebo otevřenou otázku zařadíme na konec dotazníku, kdy se respondenta zeptáme, zda chce ještě něco k danému tématu dodat a sdělit svůj názor. Tímto dáváme respondentovi pocit důležitosti, že nás jeho názor zajímá. V takovém případě však obvykle otázku nevyhodnocujeme.

Uzavřené otázky jsou takové, které nedávají možnost samostatně se vyjádřit, ale uvádějí několik možných variant, ze kterých si respondent musí vybrat. U těchto otázek je velmi snadná kategorizace dat, ale nedávají nám možnost zjistit spontánní znalost. Umožňují tak respondentovi nahodilé vyplňování bez znalosti daného tématu.

Polouzavřenou otázku dostaneme tím, že za výčet možných odpovědí u uzavřené otázky uvedeme jako poslední variantu „jiné“, která dává respondentovi možnost uvést odpověď i v případě, že žádná z ostatních nabízených nevyhovuje. V takovém případě respondent označí možnost „jiné“ a následně dopíše svou odpověď.

Metoda měření postojů


Postoj je chápán jako hodnotící vztah, kdy respondent reaguje kladně či záporně na určitý objekt, osobu či situaci. Metoda měření postojů, neboli tzv. „škálování“, je „nejvhodnějším nástrojem pro měření postojů a názorů, které jsou jejich vnějším projevem“.²⁵

Škálování je technika, pomocí které respondenti uvádějí své postoje na stupnici, která může být vyjádřena buď verbálně nebo graficky.

²⁵ MALÝ, V. *Marketingový výzkum: Teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2008. Str. 75.

Verbální hodnoticí škála je používána nejčastěji, jelikož je jednoduchá a snadno přizpůsobitelná zjišťované situaci. Postoje na škále jsou vyjádřeny určitou deskriptivní výpovědí. Tyto výpovědi mají obvykle 4 až 7 kategorií. V případě sudého počtu kategorií neobsahuje škála neutrální odpověď (např. velmi spokojen; spíše spokojen, spíše nespokojen, velmi nespokojen), v případě lichého počtu obsahuje i odpověď vyjadřující neutrální postoj (např. velmi důležité; spíše důležité; ani důležité, ani nedůležité; spíše nedůležité; velice nedůležité).

„Při aplikaci grafické hodnoticí škály je respondent požádán, aby svůj postoj vyjádřil volbou určité pozice na graficky vyznačené stupnici, která probíhá mezi dvěma póly. Tyto póly vyjadřují extrémní postoje.“²⁶

Především dětem je pak určená grafická škála výrazů obličeje, tzv. “smajlíci”, se kterými se děti ztotožňují mnohem lépe než s čísly či slovy:  Těmto “smajlíkům” se pak přiřadí body, dle užití stupnice. Například na stupnici pěti obličejů se nejvíce usměvavý obličej rovná 5 bodům, nejméně usměvavý 1 bodu.

Druhů škálování existuje spousta:

- škála pořadí,
- škála párové komparace,
- škála konstatní sumy,
- sémantický diferenciál,
- Stapelova škála,
- Likertova škála.

Škála pořadí je škálou komparativní. Zobrazuje preference respondenta tím, jaké pořadí přidělí vyjmenovaným předmětům. Může to být oblíbenost výrobků, míra ztotožnění s názory atp. Výhodou použití této škály je snadnost zpracování a nevýhodou je nemožnost zjistit příčiny, které vedly respondenta právě k takovému seřazení.

²⁶ MALÝ, V. *Marketingový výzkum: Teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2008. Str. 77.

Škála párové komparace předkládá respondentovi vždy dva vybrané objekty, ze kterých vybírá ten, který preferuje. Preferenční pořadí je určeno počtem reference, které daný objekt získal při vzájemném srovnávání se všemi ostatními objekty.²⁷

Při použití *škály konstantní sumy* je respondent požádán o rozdělení obvykle 100 bodů či procent mezi několik objektů. Počet bodů pak ukazuje pořadí, a tím i rozdíly v preferencích.

Sémantický diferenciál “představuje postup, který byl vyvinut k měření významu slov”²⁸. Při aplikaci polaritního profilu (jak je někdy sémantický diferenciál označován) respondent vyjádří svůj postoj k objektu na baterii kritérií, jejichž extrémy jsou slovně charakterizovány protichůdnými vlastnostmi. Tato technika se využívá například při porovnávání dvou výrobků, anebo při posuzování image firmy.

Stapelova škála “je modifikací škály sémantického diferenciálu, která používá pro měření jednotlivých aspektů image jedno hodnotící kritérium (adjektivum nebo frázi)”²⁹. Tato škála je však narozdíl od sémantického diferenciálu unipolární škálou s hodnotami, které se pohybují od pozitivních k negativním hodnotám. Čím vyšší pozitivní skóre numerických kategorií respondenti vybrali, tím lépe kritérium vystihuje předmět výzkumu.

Likertova škála má pro účely hodnocení obvykle pět pozic od “naprosto souhlasím” po “naprosto nesouhlasím”. Na této stupnici respondent vyjádří stupeň svého souhlasu či nesouhlasu s výroky vztahujícími se k určitému postoji či objektu.

3.6.3 Analýza a interpretace zjištěných dat

Po nashromáždění potřebných údajů je nutné provést analýzu, na kterou posléze navazuje interpretace výsledků. Při kvantitativním výzkumu zde analyzujeme například četnosti výskytu, střední hodnoty, míry závislostí mezi jednotlivými

²⁷ MALÝ, V. *Marketingový výzkum: Teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2008.

²⁸ MALÝ, V. *Marketingový výzkum: Teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2008. Str. 79.

²⁹ MALÝ, V. *Marketingový výzkum: Teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2008. Str. 80.

proměnnými, reprezentativnost získaných údajů i jejich validitu, tj. do jaké míry získané údaje opravdu hodnotí to, co hodnotit mají.³⁰

Interpretaci velmi napomáhají tabulky a grafy, které názorně a srozumitelně zobrazují zjištěné výsledky.

Metody měření a analýzy spokojenosti zákazníka

Existuje mnoho metod měření spokojenosti zákazníka. Nejčastější z nich jsou blíže popsány v následujícím textu.

Diferenční analýza zjišťuje spokojenost zákazníka s danými kritérii, stejně tak jako důležitost, kterou jim přikládá. Hodnocení probíhá na škále, obvykle 5ti či 7bodové, kdy hodnota 1 odpovídá při hodnocení spokojenosti „velmi nespokojen“ a při použití 5ti bodové stupnice je číslo 5 rovno „velmi spokojen“. Z tohoto hodnocení je pak snadné vypočíst rozdíl mezi skóre důležitosti a skóre spokojenosti, který v případě mínusové hodnoty znamená, že spokojenost s tímto kritériem je větší než jaká je mu přisuzována důležitost. A samozřejmě, pokud u některého znaku vyjde rozdíl kladný, znamená to, že je třeba se na tento znak soustředit a zlepšit ho minimálně na takovou úroveň, jaká je mu přikládána v hodnocení důležitosti.

Jako příklad je uvedena tabulka 3.1, ve které je 7 sloupců. V prvním sloupci jsou vyjmenovány hodnocené kritéria. Ve druhém sloupci jsou váhy přidělené jednotlivým kritériím na základě relativního poměru důležitosti daného kritéria k celkovému skóre důležitosti. Následující dva sloupce obsahují hodnoty zjištěné dotazníkovým šetřením a následným převedením dat do datové matice, ze které byly vypočítány průměrné hodnoty. Pokud je ve sloupci s názvem „Poměr“ číslo menší nule znamená to, že kritéria jsou pro zákazníky důležitá, nejsou však stoprocentně spokojeni s jejich provedením. V uvedeném příkladě je poměr spokojenost/důležitost 96,5 %. Sloupec „Rozdíl“ ukazuje diferenci mezi spokojeností a důležitostí. Kritéria seřadíme dle hodnoty v tomto sloupci, kdy největší prioritu, tedy největší nutnost zlepšení, mají ta kritéria, která jsou na prvních místech, tzn. mají největší kladnou hodnotu rozdílu. Poslední sloupec udává míru spokojenosti zákazníků danou součinem spokojenosti a vah. V tomto případě je celková míra spokojenosti 4,416 bodů z 5, což znamená 88,32 % spokojenost.

³⁰ MALÝ, V. *Marketingový výzkum: Teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2006.

Tabulka 3.1: Příklad diferenční analýzy

Kritéria	Váha	Spokojenost	Důležitost	Poměr (v %)	Rozdíl	Míra spokojenosti zákazníků
Rychlost obsluhy	0,17	3,8	4,2	0,904	0,4	0,646
Otevírací doba	0,28	4,2	4,3	0,976	0,1	1,176
...
Celkem bodů	1			0,965		4,416

Zdroj: vlastní přepracování dle J. Nenadál – Měření v systémech managementu jakosti, 2004. Str. 119.

Metoda „**pouze spokojenost**“ vyžaduje, aby respondenti vyjadřovali svou spokojenost na bodové škále, kdy čím více bodů udělí, tím vyjadřují větší spokojenost. Ze součtu průměrných položek se zjistí, které položky jsou nejhůře hodnoceny a na ty je nutné se soustředit a zlepšit je. Nevýhodou této metody je, že zjistíme pouze spokojenost s daným znakem, ne však důležitost, kterou tomuto znaku zákazníci přiřkládají.

Multiplikativní přístup vylučuje tvrzení, že důležitost je zaměnitelná s očekáváním zákazníka. V tomto přístupu se počítá s rozdílem mezi nejvyšším možným hodnocením spokojenosti a vnímáním výkonnosti podniku, což určuje tzv. skóre nespokojenosti. Skóre nespokojenosti se pak navíc ještě váží podle skóre důležitosti.³¹ Jednotlivé výsledky se seřadí sestupně, z čehož lze poznat, která oblast by měla být prioritou ke zlepšení.

Okno zákazníka nevypočítává rozdíl, ale zjišťuje vztah mezi dvěma jevy: významností a hodnocením. K sestavení okna zákazníka je nutné znát hodnoty spokojenosti zákazníků s jednotlivými znaky a také závažnost přidělenou těmto znakům. Toto okno, jak lze vidět na obrázku 3.2, sestává ze čtyř kvadrantů. Dá se říci, že nejdůležitějším kvadrantem je horní levý kvadrant. Pokud by některý ze znaků byl zařazen právě zde, znamená to nutnost okamžitého zlepšování, jelikož prvky jsou zde zákazníkem hodnoceny jako významné, jejich provedení je však na nízké úrovni. Na druhou stranu prvky v pravém dolním kvadrantu znamenají zbytečné vynakládání prostředků i času, jelikož zákazník tyto znaky hodnotí jako nedůležité a tedy je

³¹ NENADÁL, J.; PETŘÍKOVÁ, R.; HUTYRA, M.; HALFAROVÁ, P. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004.

neocenění.³² Výborné jsou znaky uvnitř pravého horního kvadrantu, které se však musí nadále udržovat. Prvky v spodním levém kvadrantu nejsou pro zákazníka důležité a ani samotný podnik se jimi zvláště nezabývá.



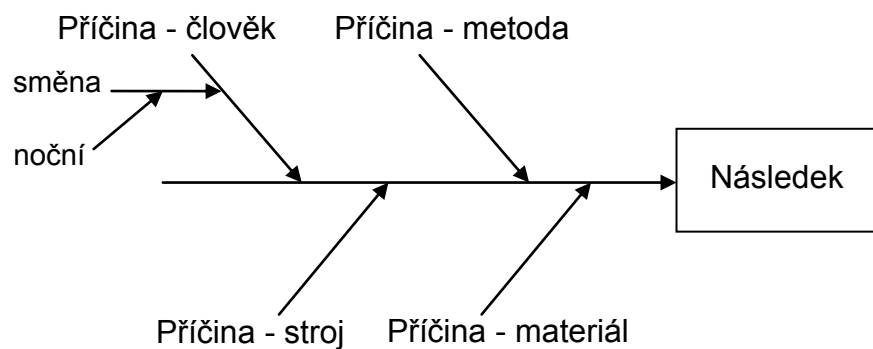
Obrázek 3.2: Okno zákazníka

Zdroj: J. Nenadál – Měření v systémech managementu jakosti, 2004. str. 104

Ishikawův diagram, nebo také diagram rybí kosti či diagram příčin a následků, to jsou různé názvy pro analýzu kauzálních vztahů příčina/následek. Pomocí tohoto diagramu je možné zjistit a řešit příčiny, ne následky. Na obrázku 3.3 je možné vidět, že do „hlavy“ ryby je vypsán jev, který představuje následek. Kosti ryby představují hlavní skupiny příčin. Obvyklé skupiny příčin jsou tzv. 4M: machine (stroj), material (materiál), man (člověk) a methods (metody). Je však možné použít jakékoli jiné skupiny. Každá skupina se může větvit na další podskupiny. A v této podskupině již může být tzv. „kořenová příčina“ problému, kterou je nutno eliminovat.³³

³² NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004.

³³ BLECHARZ, P. *Řízení jakosti A*. Ostrava: VŠB-TUO, 2007.



Obrázek 3.3: Diagram příčin a následků

Zdroj: P. Blecharz – Řízení jakosti A, 2007, str. 41.

V této práci byla z uvedených metod využita diferenční analýza, model „pouze spokojenost“ a okno zákazníka.

4. Analýza a vyhodnocení dat

4.1 Metody výzkumu spokojenosti zákazníka

K tomu, aby bylo možno zjistit spokojenost zákazníka a zjistit úroveň kvality služeb bylo nutno získat primární údaje od samotných zákazníků firmy Fabory CZ Holding s. r. o. Nejlepší metodou pro sběr dat bylo shledáno dotazníkové šetření technikou osobního dotazování. Vzhledem k této technice probíhalo šetření bez problémů, jelikož bylo možno při vyplňování dotazníku vysvětlit nepochopení některých otázek či jiné nejasnosti. Dotazování probíhalo v měsíci dubnu, na jediné pobočce ostravské prodejny firmy Fabory CZ Holding s. r. o. a zúčastnilo se ho 76 respondentů, jejichž odpovědi byly zaznamenávány do dotazníků. Z důvodu přítomnosti tazatele nemusely být vyřazeny žádné dotazníky pro neúplnost či chybné vyplnění. Dotazník obsahoval 12 otázek, které se týkaly celkové spokojenosti zákazníků, názorů na jednotlivé znaky, a otázky týkající se charakteristik respondenta. Otázky typu baterie³⁴, kde respondenti hodnotili různá kritéria a vyjadřovali svou spokojenost byly koncipovány formou Likertovy škály. Na této škále dotazovaní hodnotili například důležitost jednotlivých kritérií, kdy velmi nedůležitý znak odpovídal hodnotě „1“ a velmi důležitý hodnotě „5“. Stejným způsobem hodnotili svou spokojenost s několika charakteristikami, kdy známka „1“ byla nejhorší a naopak známka „5“ znamenala nejlepší hodnocení.

Zpracování dat bylo provedeno vlastními silami za pomoci tabulkového procesoru Microsoft Excel, díky kterému bylo možno z datové matice vytvořit přehledné grafy a tabulky.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Za zákazníka byl považován každý, kdo v prodejně nakoupil, nebo již měl zkušenosti s firmou z minulosti. Mezi zákazníky byly tedy jak velké firmy s více než 250 zaměstnanci (19,73 %), tak domácí kutilové a drobní živnostníci s méně než 25 zaměstnanci (44,73 %), jak lze vidět v tabulce .

Následující část je rozdělena zvlášť na interpretaci otázek hodnotících a identifikačních.

³⁴ skupina dílčích otázek uvedená společným vstupním textem se shodnými variantami odpovědí

4.2.1 Hodnotící otázky

Četnost užívání služeb

Třetí otázka zněla Jak často využíváte služeb firmy Fabory? V tabulce 4.1 lze vidět, že pouhých 5 % dotazovaných nakupuje či využívá služeb denně. Odpověď s největší četností byla Několikrát měsíčně, kterou zvolilo 32 % zákazníků a 26 % respondentů nakupuje či jinak využívá služeb dokonce méně často než několikrát ročně.

Tabulka 4.1: Četnost užívání služeb

	Četnost užívání služeb	Počet	Podíl
1.	Denně	4	5%
2.	Několikrát týdně	10	13%
3.	Několikrát měsíčně	24	32%
4.	Několikrát ročně	18	24%
5.	Méně často	20	26%
	Celkem	76	100%

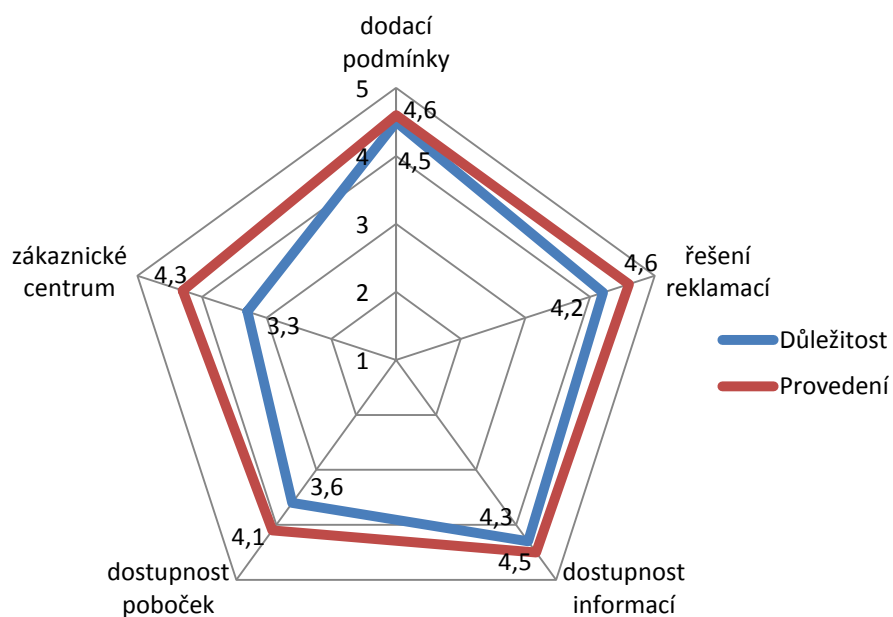
Důležitost kritérií pro zákazníky a úroveň provedení firmou Fabory

Dále následovaly dvě skupiny otázek, kde první zjišťovala, jak důležitá jsou pro zákazníky kritéria jako dodací podmínky, řešení reklamací a stížností, dostupnost informací, poboček a zákaznických center. Druhá sestava otázek měla zjistit, na kolik firma plní výše zmíněné požadavky. Díky analýze obou skupin bylo možno vytvořit pavučinový graf. Tento graf přehledně vyhodnocuje výše uvedené ukazatele a to jak jejich důležitost, tak provedení podnikem. Osa grafu 4.1 je tvořena stupnicí od 1 do 5, kde 5 je nejvyšší hodnocení, tzn. čím dále od středu, tím pro podnik lépe.

Z grafu je znát, že úroveň provedení všech jmenovaných znaků kvality je vyšší, než jakou důležitost jim respondenti přikládali. Například dostupnost informací byla pro dotazované důležitým kritériem kvality, které ohodnotili průměrnou hodnotou 4,3 a zároveň ohodnotili úroveň provedení hodnotou 4,5, což může znamenat, že buď jsou zákazníci velmi dobře informováni samotnou firmou, nebo lze požadované informace snadno vyhledat.

Zákaznické centrum je dle grafu sice hodnoceno 4,3 body, není však pro dotazované výrazně důležité, resp. mu přikládají důležitost pouze 3,3 bodů.

Graf 4.1: Srovnání důležitosti a provedení



Následující dvě tabulky přehledně zobrazují, jaké hodnoty přiřadili respondenti jednotlivým kritériím. V tabulce 4.2 lze vidět jak důležitá jsou kritéria kvality a četnosti jednotlivých odpovědí a v tabulce 4.3 jsou uvedeny četnosti odpovědí týkající se úrovně provedení jmenovaných znaků.

Tabulka 4.2 Hodnocení důležitosti

Kritéria / Provedení	1	2	3	4	5	Průměr	Rozptyl
Dodací podmínky	0	0	7	15	54	4,6	0,4
Řešení reklamací	0	0	1	13	21	4,6	0,3
Dostupnost informací	1	0	6	19	50	4,5	0,6
Dostupnost poboček	1	3	17	24	31	4,1	0,9
Zákaznické centrum	1	0	7	25	27	4,3	0,6

Tabulka 4.3: Hodnocení provedení

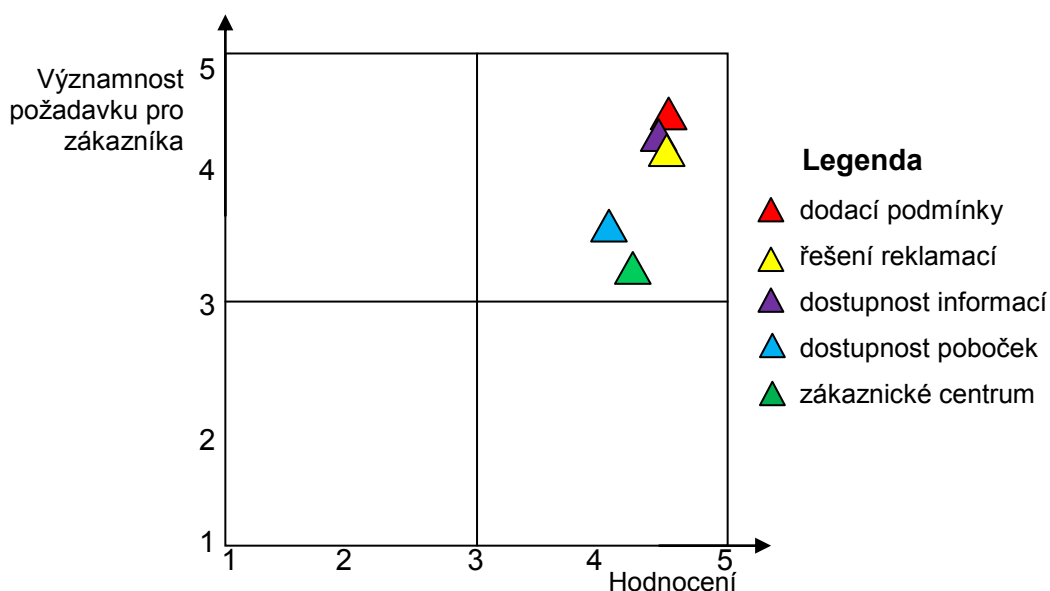
Kritéria / Důležitost	1	2	3	4	5	Průměr	Rozptyl
Dodací podmínky	1	1	5	21	48	4,5	0,6
Řešení reklamací	5	0	10	24	37	4,2	1,2
Dostupnost informací	2	3	6	27	38	4,3	0,9
Dostupnost poboček	3	9	24	17	23	3,6	1,3
Zákaznické centrum	11	10	20	14	20	3,3	1,9

Pomocí předchozích dvou tabulek bylo možné provést diferenční analýzu (tabulka 4.4), která udává míru spokojenosti zákazníků. Jak lze vidět míra spokojenosti se rovná 4,43 bodům z pěti, což odpovídá 88,6 % spokojenosti s kvalitou služeb. Z toho lze usuzovat, že úroveň kvality služeb je velmi vysoká. Hodnoty sloupce „Rozdíl“ jsou všechny záporné, a to znamená, že není třeba žádné z kritérií významně posílit, neboť provedení je na lepší úrovni, než jakou důležitost těmto charakteristikám dotazovaní přiřkládají, což lze poznat i z poměru Provedení/Důležitost, který ukazuje, že zákazníci vnímají všechna kritéria velmi pozitivně.

Tabulka 4.4: Diferenční analýza

Kritéria	Váha	Provedení	Důležitost	Poměr	Rozdíl	Míra spokojenosti zákazníků
Dodací podmínky	0,22	4,6	4,5	1,022	-0,1	1,039
Řešení reklamací	0,21	4,6	4,2	1,095	-0,4	0,970
Dostupnost informací	0,21	4,5	4,3	1,047	-0,2	0,972
Dostupnost poboček	0,18	4,1	3,6	1,139	-0,5	0,742
Zákaznické centrum	0,16	4,3	3,3	1,303	-1,0	0,713
Celkem	1			1,121		4,438

Údaje z diferenční analýzy byly pro snazší pochopení výsledků zpracovány i do okna zákazníka, které přehledně graficky zobrazuje vnímanou důležitost a úroveň provedení jmenovaných kritérií. Jak lze vidět, kritéria se nacházejí pouze v pravém horním kvadrantu. V teoretické části této práce bylo již řečeno, že tento kvadrant okna zákazníka znamená, že zákazníci dostávají, to co chtějí. Je však nutné pracovat na tom, aby se úroveň těchto kritérií udržela a nadále jen zlepšovala.

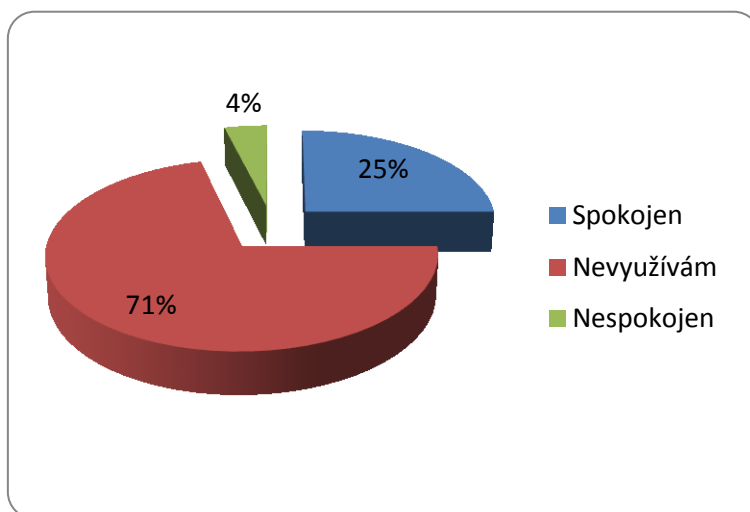


Obr. 4.1 Okno zákazníka

Spokojenost s internetovým obchodem firmy Fabory CZ Holding s. r. o.

Otázka č. 6 zjišťovala spokojenost s internetovým obchodem. Jak nám ukazuje graf 4.2, téměř třičtvrtina dotazovaných vůbec internetový obchod nevyužívá. Z těch, kteří ho využívají jsou 4 % (odpovídající třem respondentům), kteří jsou nespokojeni s tímto internetovým nakupováním a to z těchto důvodů: nepřehlednost webových stránek, zahlcení systému, což však nemusí být nutně chyba firmy, a jednomu z respondentů se nelíbil způsob tzv. rolování³⁵ stránky, které bylo dle jeho slov „nekonečné“.

Graf 4.2: Spokojenost s internetovým obchodem



³⁵ posunování objektu po displeji monitoru, když je objekt či text větší než plocha displeje

Hodnocení vlastností zaměstnanců

Osmá otázka vybízela respondenty k ohodnocení čtyř vlastností zaměstnanců a to ohodnocení jejich chování a profesionality, potřebných znalostí v oboru, vstřícnosti a ochoty a nakonec poskytování informací. Hodnotilo se čísla od jedné do pěti s tím, že známka „1“ znamenala „nejhorší“ a známka „5“ nejlepší. To, jak jednotlivé charakteristiky dotazovaní ohodnotili je blíže přiblíženo v následujícím textu.

Chování a profesionalita byla ohodnocena nejčastěji známkou č. 5 a to rovnou 60krát, což odpovídá 79% podílu na celkovém hodnocení. Naopak známku č. 1 a 2 nepoužil žádný z respondentů.

Potřebné znalosti v oboru i vstřícnost a ochota zaměstnanců byly podobně jako chování a profesionalita ohodnoceny nejčastěji známkou č. 5 (83 % a 84 %) a opět nikdo nehodnotil úroveň znalostí jako špatnou či nejhorší, tedy známkami 2 a 1.

Pouze při hodnocení **poskytování informací** byla jednou zvolena známka č. 2, přesto však střední hodnota a tedy průměr všech zjištěných hodnot byl 4,8 a jak se zjistilo z otázky č. 4, důležitost informací byla pro zákazníky ohodnocena hodnotou nižší a sice 4,3. Z toho vyplývá, že kvalita a množství poskytovaných informací není v této firmě problémem, kterým by se bylo nutno zabývat.

Celkově měly všechny vlastnosti zaměstnanců velmi dobrou střední hodnotu a to 4,8 z maximální hodnoty 5. Je to vynikající výsledek, který byl také podložen výroky dotazovaných, kteří po vyplnění dotazníku velmi chválili zaměstnance firmy Fabory CZ Holding s. r. o., a to hlavně zaměstnance prodejny, se kterými přišli do styku nejčastěji.

Dle metody „pouze spokojenost“ je z tabulky 4.5 jasné, že spokojenost s danými vlastnostmi je velmi vysoká. Nevíme však, jak respondenti hodnotí důležitost těchto vlastností. Hodnocení zaměstnanců by však bylo více než uspokojivé i za předpokladu, že by respondenti hodnotili vlastnosti zaměstnanců jako nejdůležitější. Tabulka udává relativní četnosti jednotlivých odpovědí.

Tabulka 4.5: Hodnocení vlastností dle metody „pouze spokojenost“

Hodnocené vlastnosti	1	2	3	4	5	Střední hodnota
Chování a profesionalita	0	0	2,6%	8,4%	78,9%	4,8
Potřebné znalosti v oboru	0	0	5,2%	11,8%	82,8%	4,8
Vstřícnost a ochota	0	0	2,6%	13,1%	84,2%	4,8
Poskytování informací	0	1,3%	3,9%	10,5%	84,2%	4,8

Spokojenost s nabízeným sortimentem

Devátou otázkou v pořadí byla opět baterie otázek, kde respondenti hodnotili spokojenost se sortimentem nabízeným firmou Fabory. Konkrétně se týkaly otázky šíře sortimentu, kvality daného sortimentu, ceny a posledním bodem bylo hodnocení spokojenosti s balením a dodávkami zboží po kusech, tedy že zákazníci nemusí kupovat zboží ve velkém množství v balení, ale pouze tolik kusů, kolik sami potřebují. Hodnocení bylo stejně jako v předchozí otázce v rozmezí 1 až 5 bodů, kdy čím vyšší známka, tím lepší hodnocení.

Z tabulky 4.6 lze vyčíst, že **63,1 %** respondentů ohodnotilo **šíři sortimentu** známkou **5**, tedy velmi spokojen. Nejvyšší známku, tedy známku 5, zvolilo v případě **kvality sortimentu 73,6 %** respondentů.

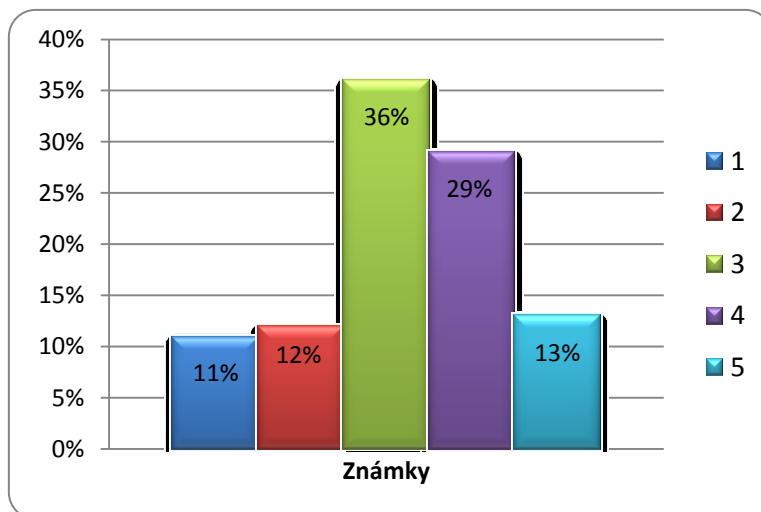
Tabulka 4.6: Hodnocení sortimentu dle metody „pouze spokojenost“

Kritéria	1	2	3	4	5	Střední hodnota
Šíře sortimentu	0	0	9,2	27,6	63,1	4,5
Kvalita sortimentu	0	0	1,3	25	73,6	4,7
Cena sortimentu	10,5	11,8	35,5	28,9	13,1	3,2
Balení a dodávky po kusech	0	0	6,5	10,5	82,8	4,8

Nejhorší hodnocení v celém dotazníku měla **cena sortimentu**, kdy **známku 3**, na škále od 1 – nejhorší do 5 – nejlepší, zvolilo **35,5 %** dotazovaných. Je zřejmé, že každý zákazník, ať už potenciální či reálný, by nejraději platil co nejnižší možnou částku a nejen v této firmě, ale platí to obecně pro jakékoli statky či služby. V tomto případě se však drtivá většina respondentů shodla na tom, že ceny zboží někdy až

několikanásobně převyšují ceny konkurence. Proto se blíže podíváme na procentuální rozdělení známek, které byly kritériu cena přiděleny. Toto znázornění je možno vidět v grafu 4.3.

Graf 4.3: Procentuální vyjádření hodnocení ceny

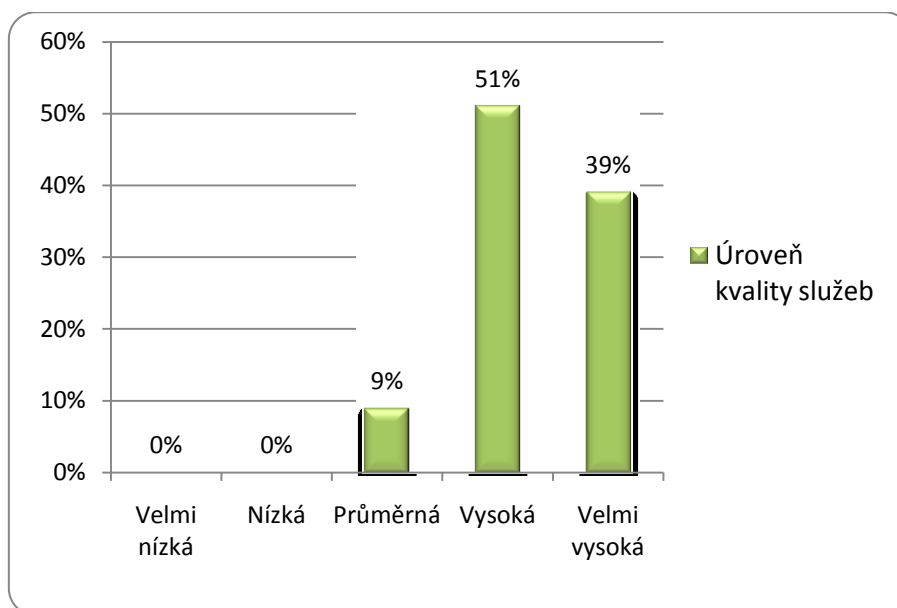


Vidíme, že nejčastější byla **známka 3 s 36 procenty**. Znamka 4 byla udělena 22krát, v 29 procentech odpovědí, byla tedy druhou nejčastější volbou. Znamky 1, 2 a 5 se procentuálně velmi nelišily, ale je důležité zmínit, že velmi nespokojeno (známka 1) a spíše nespokojeno (známka 2) bylo 23 % respondentů, což není zanedbatelné číslo.

Hodnocení celkové úrovně kvality služeb

Desátá otázka byla poslední hodnotící otázkou zjišťující celkovou úroveň kvality služeb vnímanou zákazníky. I přes zvýšenou cenu vnímají zákazníci úroveň kvality služeb jako vysokou a to v 51 % všech dotazovaných. 39 % hodnotilo kvalitu služeb jako velmi vysokou a pouze průměrné hodnocení zvolilo 9 % dotazovaných. Jak lze vyčíst z grafu 4.4, hodnocení „velmi nízká“ a „nízká“ úroveň kvality služeb jsou na nula procentech, což znamená, že tyto hodnoty žádný dotazovaný nezvolil. Střední hodnotou tak byla hodnota 4,7, která je rovna **85,4 % spokojenosti** s celkovou úrovní kvality služeb. Proto můžeme říci, že úroveň kvality služeb je velmi vysoká.

Graf 4.4: Hodnocení celkové úrovně kvality služeb

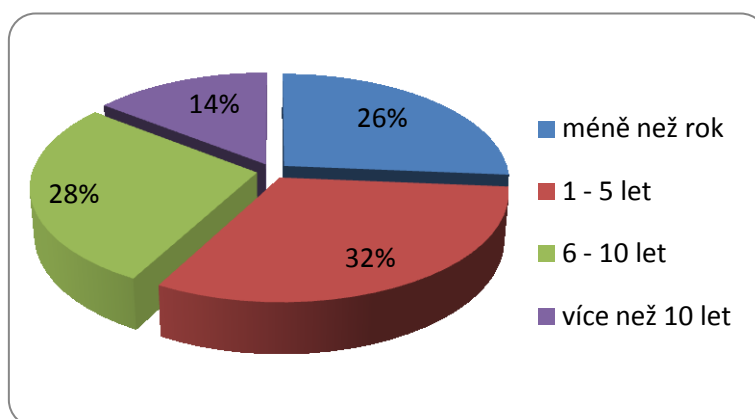


4.2.2 Identifikační otázky

Struktura zákazníků dle délky spolupráce

Otázka na délku spolupráce byla úplně první otázkou dotazníku, která byla pouze úvodní, a hlavní účel této otázky byl připravit respondenta na dotazování. Tato otázka však také pomohla zjistit, jak dlouho už je dotyčný respondent zákazníkem firmy Fabory CZ Holding s. r. o. Stálých zákazníků, kteří využívají služeb již více než 6 let bylo 42 %, viz. graf 4.5. Firma má také množství relativně nových zákazníků. Těchto respondentů, kteří využívají služeb a nakupují zboží u této firmy méně než jeden rok je 26 procent. Noví zákazníci tedy tvoří dle výzkumu více než čtvrtinu celkového množství. Z této skupiny nových zákazníků jich, dle tabulky 4.7, 45 % ohodnotilo celkovou úroveň kvality služeb jako velmi vysokou, dalších 45 % ji ohodnotilo jako vysokou. 90 % nových zákazníků tedy hodnotí kvalitu velmi pozitivně, z čehož se dá předpokládat, že služeb firmy využijí v budoucnu znovu. Jak vidíme z tabulky, nejspokojenější s kvalitou služeb byli respondenti, kteří jsou zákazníky 6 – 10 let. **52 %** respondentů z této skupiny hodnotilo celkovou úroveň kvality služeb jako **velmi vysokou**. Zákazníci spolupracující se společností Fabory více než 10 let označovali nejčastěji (ve 64 %) kvalitu jako vysokou.

Graf 4.5: Procentuální rozdělení zákazníků dle délky spolupráce



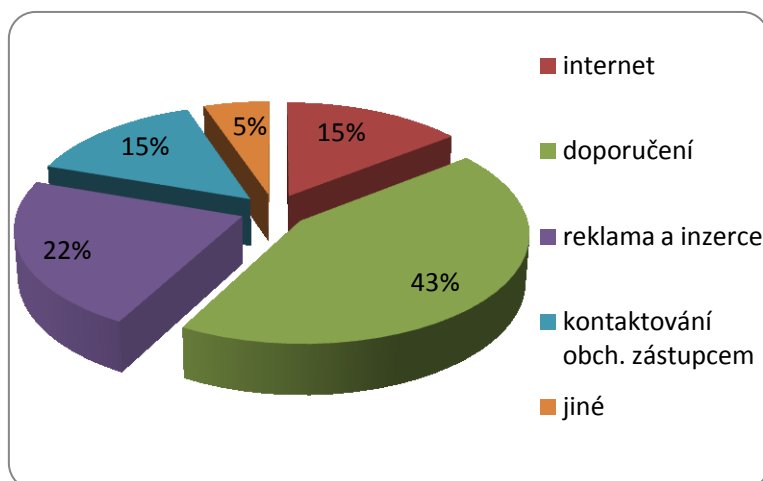
Tabulka 4.7: Hodnocení celkové úrovně kvality dle délky spolupráce

Celková úroveň kvality služeb	Méně než rok	1 – 5 let	6- 10 let	Více než 10 let
Velmi vysoká	45 %	25 %	52 %	36 %
Vysoká	45 %	67 %	33 %	64 %
Průměrná	10 %	8 %	15 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Způsob prvního kontaktu s firmou Fabory CZ Holding s. r. o.

Otázka, jak jste se o firmě Fabory dozvěděl? informovala, že 43 % zákazníků se dozvědělo o firmě prostřednictvím doporučení od známých, kolegů a v několika případech dokonce i od konkurenční firmy. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že společnost Fabory CZ Holding s. r. o. si na trhu udělala velmi dobré jméno a má vynikající pověst, která se stará o příliv nových zákazníků lépe než reklamní materiály (22 %) či internet (15 %) jak lze vidět z grafu 4.6.

Graf 4.6: Rozdělení respondentů dle toho, jak se dozvěděli o společnosti



Struktura zákazníků dle počtu jejich zaměstnanců

Otázka č. 11 zněla Jaký je počet zaměstnanců vaší firmy? Tato otázka byla otázkou identifikační, která pomohla ujasnit si, jaká je struktura zákazníků firmy. V tabulce 4.8 je rozepsáno, kolik respondentů spadalo do všech kategorií. Vidíme, že nejpočetnější skupinu zákazníků tvoří drobní a malí podnikatelé, včetně zákazníků - jednotlivců, kteří nenakupují jménem žádné firmy, ale pouze pro svou vlastní potřebu. Tato skupina představuje 43% podíl na celkovém množství respondentů. Respondentů z velkých firem, které mají více než 100 zaměstnanců, bylo 21 lidí, což odpovídá 29 % dotazovaných.

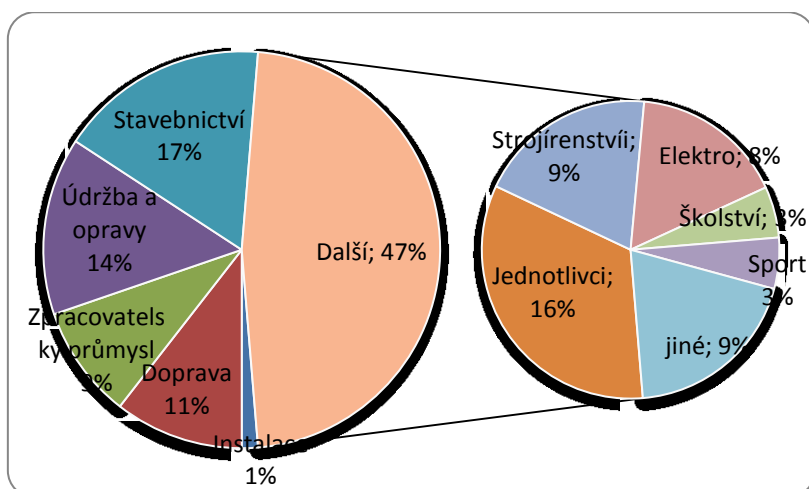
Tabulka 4.8: Rozdělení zákazníků dle počtu zaměstnanců

	Počet zaměstnanců	Počet	Podíl
1.	0 - 25	33	43%
2.	26 - 50	13	17%
3.	51 - 100	9	12%
4.	101 - 250	5	7%
5.	251 - 500	8	11%
6.	501 a více	8	11%
	Celkem	76	100%

Hlavní obor podnikání zákazníků

Poslední otázkou dotazníku byla identifikační otázka Jaký je hlavní obor podnikání vaší firmy? Na výběr měli respondenti z 6 možností a to: instalace, doprava, zpracovatelský průmysl, údržba a opravy, stavebnictví, a protože byla tato otázka koncipována jako polouzavřená, poslední volbou byla varianta „jiné“, kterou zaškrtnuli respondenti, jejichž odvětví podnikání neodpovídalo ani jedinému z výše uvedených. Všechny varianty odpovědí jsou znázorněny v grafu 4.7. V levém výšečovém grafu jsou zaznamenány původní varianty odpovědí a jejich procentuální vyjádření. V pravém, menším grafu jsou ve výsečích popsány ostatní kategorie, také s procentuálním vyjádřením.

Graf 4.7: Procentuální vyjádření zákazníků dle oboru podnikání



Z uvedeného lze vyčíst, že nejvíce zákazníků a to **17 %** je z oboru **stavebnictví**. 16 % zákazníků jsou jednotlivci, kteří nenakupovali jako společnost, ale pouze pro své potřeby, například pro domácnost. Další velkou skupinou, jež dělá 14 %, jsou firmy, které se zabývají opravami a údržbou.

4.3 Návrhy a doporučení

Z výsledků analytické části vyplynulo, že úroveň kvality služeb je velmi vysoká. Toto zjištění dokládá i fakt, že společnost v červnu r. 2010 úspěšně splnila požadavky podle nové normy ČSN EN ISO 9001:2009. Pomocí diferenční analýzy bylo zjištěno, že míra spokojenosti zákazníků je 88,6 %. Analýzou otázky dotazníku, jaká je celková úroveň kvality služeb však vyplynulo, že tato spokojenost je o něco nižší a to 85,4 %. Tento rozdíl je dán faktem, že respondenti při hodnocení úrovně kvality do této zahrnovali i cenu, která však není inhrentním znakem kvality. Z cen zboží a služeb se musí zaplatit různá školení zaměstnanců, kteří tím tak zvyšují své znalosti a vědomosti, a jsou tak lépe připraveni pomoci či poradit jakémukoli zákazníkovi. Fabory dokonce disponuje svým vlastním školícím institutem: Akademie Fabory.

Přestože cena byla nejhůře hodnocenou charakteristikou celého výzkumu, nelze ji příliš ovlivnit. Zákazníci by měli pochopit, že mají k dispozici nadstandardní služby, které je jim málokterá konkurenční firma schopna zajistit. Všem zákazníkům

vyhovuje, že v případě, kdy například požadované zboží není na skladě, je firma schopna zajistit dodání zboží do druhého dne a to dokonce i přesto, že zboží se dováží ze skladu až z Holandska. Tento okamžitý dovoz je však nákladný, což se v konečném důsledku samozřejmě odrazí v ceně. Ostravská pobočka navíc nemá velmi velký sklad, takže pokud zákazník požaduje větší množství kusů, či specifický výrobek, který není obvyklým sortimentem a tudíž běžně na skladě, musí se objednávat. To znamená, že zákazník musí přijít ještě jednou a ztrácí čas čekáním na dodání, byť pouhý jeden den. Pro některá odvětví je však i den příliš mnoho. Pokud je tedy možné položku sehnat v jiném, konkurenčním, obchodě, zákazníci jistě nebudou čekat, ale opatří si ji jinde a rychleji. V případě, že by společnost Fabory disponovala větším skladem a potřebné položky by byly k okamžitému odběru, firmě by s největší pravděpodobností stouply tržby. Pokud by zákazníci sehnali vše potřebné okamžitě, neměli by důvod navštívit konkurenční firmu. Proto bych společnosti Fabory doporučovala buď, je-li to možné, zvětšit skladové prostory, aby byly položky běžné spotřeby ihned dostupné, či zřídit centrální sklad na území České republiky, ze kterého by se zboží mohlo odesílat ještě tentýž den a nebylo by nutné čekat na odeslání zboží hromadně až z Holandska.

Mnoho zákazníku také oceňovalo fakt, že pokud něco nemohou sehnat, mohou si být jisti, že ve firmě Fabory to dostanou. To dokládala tvrzení konkurenčních firem, které zákazníky se specifickými požadavky posílají přímo do Fabory.

Jak vyplynulo z šetření a neformálních rozhovorů s dotazovanými, jedním ze silných článků, které dokazují kvalitu služeb jsou právě zaměstnanci prodejny. Mnoho dotazovaných se vyjádřilo, že v žádné jiné firmě se nesečkali s takovou ochotou a vstřícností jako právě u zaměstnanců prodejny firmy Fabory CZ Holding s. r. o. Jak jsem se sama mohla přesvědčit během doby strávené se zaměstnanci při sběru dat, jsou velmi trpěliví, odpoví na jakýkoli dotaz, sami navrhnou a poradí nejlepší řešení pro konkrétního zákazníka.

Společnosti bych doporučila, aby i nadále investovala čas i prostředky do dalších školení svých zaměstnanců, jelikož ti jsou také součástí vnímané úrovně kvality. Jak bylo zmíněno v analytické části, 43 % zákazníků přišlo do firmy na základě doporučení. Fabory se snaží mezi lidmi zvýšit povědomí o své společnosti. Pořádá různé akce, například Fabory dny, kdy prezentuje náradí, nabízí zboží za

akční ceny, pořádá soutěže a tomboly, vše i s občerstvením. Také podporuje projekt nadějných studentů ČVUT v Praze dodáváním materiálů a nářadí pro konstrukci vozů formulového typu. Fabory dokonce podporuje sběratele a stavitele tradiční české stavebnice MERKUR.

Přesto, jak vyplývá z šetření, pouhých 15 procent respondentů se dozvědělo o společnosti z internetu a reklamní materiály přilákaly do firmy 22 % dotazovaných zákazníků, což stále není mnoho. Proto bych s ohledem na finanční stránku doporučila, aby firma nejen zvyšovala povědomí u stávajících zákazníků, ale hlavně, aby pomocí reklamních materiálů informovala o své existenci potenciální zákazníky. Tento proces zviditelnění firmy může probíhat například formou reklamy v rádiu, zasíláním letáků, katalogů či jiných informativních materiálů firmám zabývajících se opravami a údržbou, strojírenstvím a dalšími obory, jež mohou být budoucími zákazníky.

Ze všech výše uvedených skutečností vyplývá, že důležitější než snížit cenu, je poukázat na fakta, že firma Fabory vyniká svými službami a svou činností nad jiné firmy a snaží se dělat vše, co je v jejích silách, aby uspokojila každého zákazníka.

5. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit úroveň kvality služeb ve společnosti Fabory CZ Holding s. r. o., a navrhnout opatření pro další zlepšování. Cíl práce byl splněn.

Tato práce je rozdělena na několik částí. V úvodu bakalářské práce byla představena společnost Fabory CZ Holding s. r. o. (dále jen Fabory), která je specialistou v oblasti spojovacích materiálů, a byla nastíněna její historie.

Druhá část práce se zabývá teoretickými východisky pro hodnocení úrovně kvality služeb, a to za pomoci české i zahraniční odborné literatury. Objasňuje všechny důležité pojmy které souvisí se zkoumanou problematikou, jako například služby, jakost, řízení jakosti a spokojenost zákazníka. Dále tato část vysvětluje metody analýzy, z nichž jsou použité v aplikační části tyto: okno zákazníka, diferenční analýza a metoda měření spokojenosti zákazníka nazývaná „*pouze spokojenost*“.

Aplikační část využívá zpracovaných dat ke zhodnocení jednotlivých prvků, které dohromady tvoří zákazníkovo vnímání kvality. Aby bylo možné provést hodnocení, bylo třeba získat primární data. Tato data byla získána formou osobního dotazování zákazníků firmy Fabory na prodejně v Ostravě – Mariánských Horách, ul. Oběžná 2103/16, a to přímo mou osobou. Odpovědi získané z dotazníkového šetření byly přehledně zpracovány do grafů a tabulek, které byly i slovně okomentovány. Součástí aplikační části byly také návrhy a doporučení pro samotnou společnost, tzn. jak naložit s výsledky této práce a jaké kroky podniknout, aby kvalita služeb a tedy spokojenost zákazníků byla co nejvyšší.

Přestože výsledky výzkumu ukázaly vysokou až velmi vysokou spokojenost s úrovní kvality služeb, společnost musí i nadále sledovat veškeré faktory ovlivňující kvalitu a vnímání zákazníka a stále je zlepšovat, neboť trh je dynamický, a co je dnes, nemusí již zítra platit.

Seznam použitých pramenů a literatury

Odborná literatura

- [1] BLECHARZ, P. *Řízení jakosti A*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 2007. 164 s. ISBN 978-80-248-1418-6.
- [2] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Přel. E. Nevrlá. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [3] FORET, M. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [4] FORET, M.; STÁVKOVÁ, M. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [5] FREEMANTLE, D. *Bezkonkurenční služby zákazníkům: Test kvality*. Přel. J. Rezek. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 162 s. ISBN 80-85943-26-3.
- [6] FREHR, H. *Total Quality Management*. Přel. Z. Petruželka. 1. vyd. Brno: UNIS, 1995. 258 s. ISBN 3-446-17135-5.
- [7] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Přel. J. Langerová; V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] KOZEL, R.; a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [9] MACUROVÁ, P.; a kol. *Řízení jakosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 1992. 150 s. ISBN 80-7078-135-1.
- [10] MACUROVÁ, P. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 1997. 78 s. ISBN 80-7078-464-4.

- [11] MALÝ, V. *Marketingový výzkum: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 181 s. ISBN 80-245-0761-7.
- [12] MALÝ, V. *Marketingový výzkum: Teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.
- [13] NENADÁL, J. *Ekonomika jakosti v praxi*. 2. vyd. Žilina: MASM Žilina, 1995. 133 s. ISBN 80-85348-26-8.
- [14] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
- [15] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [16] NENADÁL, J.; NOSKIEVIČOVÁ, D. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2007. 282 s. ISBN 978-80-7261-071-6.
- [17] NENADÁL, J.; PETŘÍKOVÁ, R.; HUTYRA, M.; HALFAROVÁ, P. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 97 s. ISBN 80-02-01672-6.
- [18] SCHNEIDER B.; WHITE, S. *Service Quality: Research Perspectives*. California: SAGE Publications, 2004. 185 s. ISBN 0-7619-2147-8.
- [19] SVOBODOVÁ, H.; MYNÁŘOVÁ, L.; KAČER, R. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 1994. 57 s. ISBN 80-7078-226-9.
- [20] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [21] VEBER, J.; a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: Legislativa, metody, systémy, praxe*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 35 s. ISBN 80-7261-146-1.

Internetové odkazy

[22] Discover ISO. *International Organization for Standardization* [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupný z WWW: <http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_why-standards-matter.htm>.

[23] Fabory: Masters in Fasteners. *Www.fabory.cz* [online]. [cit. 2011-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://fabory.cz/>>.

Ostatní

[24] Initropodnikové materiály firmy Fabory CZ Holding s. r. o.

Seznam zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
ISO	International Organization for Standardization (mezinárodní organizace pro standardizaci)
mj.	mimo jiné
např.	například
resp.	respektive
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
TQM	Total Quality Management (komplexní řízení jakosti)
tzv.	takzvaný

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

Libuše Ohrádková

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Libuše Ohrádková

Nová 1504

739 34 Šenov

Seznam grafů

Graf 2.1	Vývoj základních ekonomických ukazatelů
Graf 4.1	Srovnání důležitosti a provedení
Graf 4.2	Spokojenost s internetovým obchodem
Graf 4.3	Procentuální vyjádření hodnocení ceny
Graf 4.4	Hodnocení celkové úrovně kvality služeb
Graf 4.5	Procentuální rozdělení zákazníků dle délky spolupráce
Graf 4.6	Rozdělení respondentů dle toho, jak se dozvěděli o společnosti
Graf 4.7	Procentuální vyjádření zákazníků dle oboru podnikání

Seznam tabulek

Tabulka 2.1	Vývoj základních ekonomických ukazatelů
Tabulka 2.2	Společnosti patřící do koncernu BMF
Tabulka 3.1	Příklad diferenční analýzy
Tabulka 4.1	Četnost užívání služeb
Tabulka 4.2	Hodnocení důležitosti
Tabulka 4.3	Hodnocení provedení
Tabulka 4.4	Diferenční analýza
Tabulka 4.5	Hodnocení vlastností dle metody „pouze spokojenost“
Tabulka 4.6	Hodnocení sortimentu dle metody „pouze spokojenost“
Tabulka 4.7	Hodnocení celkové úrovně kvality novými zákazníky
Tabulka 4.8	Rozdělení zákazníků dle počtu zaměstnanců

Seznam obrázků

Obrázek 3.1	Procesní model systému managementu jakosti
Obrázek 3.2	Okno zákazníka
Obrázek 3.3	Diagram příčin a následků
Obrázek 4.1	Okno zákazníka

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Certifikát společnosti Fabory CZ Holding s. r. o.